

Затверджено  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н  
**Форма № П - 4.04**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра фінансів та банківської справи

**Допускається до захисту**

завідувач кафедри \_\_\_\_\_ В.В. Карцева  
(підпис, ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*на тему:*

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В  
ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
(за матеріалами ТОВ «Данилевський»)**

**зі спеціальності** 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
освітня програма «Фінанси і кредит»  
освітнього ступеня магістра

**Виконавець роботи:** Калужька Людмила Станіславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник:** д.е.н., проф. Карцева Вікторія Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент:**

Галінська Тетяна Станіславівна

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Сутність та еволюція контролінгу .....	7
1.2 Теоретична концепція контролінгу підприємства.....	14
1.3 Стратегічний контролінг та його місце в системі управління підприємством.....	27
Висновки за розділом 1.....	36
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	38
2.1 Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролінгу на ТОВ «Данилевський».....	38
2.2 Моніторинг ресурсного забезпечення діяльності досліджуваного підприємства.....	49
2.3 Розрахунок впливу факторів на основні показники діяльності досліджуваного підприємства.....	62
Висновки за розділом 2.....	71
РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	73
3.1 Складові стратегічного контролінгу та їх характеристика.....	73
3.2 Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролінгу на підприємстві.....	82
Висновки за розділом 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	113

## Вступ

Посилення нестабільності та динамічних змін ринкового організаційно-економічного середовища, стрімкі темпи розвитку науково-технічного прогресу суттєво ускладнюють пошук методів ефективного управління та забезпечення підприємств. Необхідна розробка комплексної методології та інструментарію реагування на стратегічні зміни зовнішньої і внутрішньої сфери діяльності підприємств з метою своєчасної перебудови та удосконалення системи управління в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Досвід сучасної світової школи менеджменту свідчить про доцільність і ефективність використання в системі стратегічного контролінгу, яка несе спів відповідальність за досягнення цілей підприємства, забезпечуючи організацію і координацію процесів управління не тільки необхідною і достовірною інформацією, але й своєчасно підготовленими пропозиціями, рекомендаціями і порадами щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасний контролінг є комплексною міжфункціональною концепцією управління, метою якої є координація систем цілеполагання, планування, контролю та аналітично-інформаційного забезпечення. Контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу спостереження і виявлення причинно-наслідкових зв'язків проблемних ситуацій, вибору поведінки економічного механізму підприємства та розробки шляхів його ефективного майбутнього розвитку. Концепція контролінгу спрямована на таку модифікацію організаційно-інформаційної складової системи управління, яка б сприяла чіткому виявленню тенденцій змін і миттєвому пристосуванню підприємства до них.

Проблемам економічної сутності та змісту системи контролінгу та стратегічного контролінгу присвячені роботи відомих вчених Е.Майєра, Д.Хана, П.Хорвата, Х.Фольмута, Дж.Вербера, Х.Кюннера, Д.Шнайдера,

І.Ансоффа, А.Карминського, С.Фалько, Ю.Яковлєва, А.Загороднього, О.Косарєва, С.Сайфієва та інш. Окремі аспекти використання контролінгу при розробці конкретних управлінських задач і рішень досліджувались в дисертаційних роботах М.Бикадорова, М.Харитонова, С.Трофімової, Т.Корнєєва, В.Карцевої, Г.Краюхина, В.Лебєдєва, В.Пилипенко, М.Рубченко, Н.Пущенко, Н.Шульги та інш.

Результат аналізу літературних джерел дозволяє стверджувати про неоднозначність трактувань та понятійних визначень контролінгу і його змісту, а також про глибокий наукових інтерес дослідників до теоретичних і практичних питань його використання на вітчизняних підприємствах, особливо в умовах трансформації економіки.

На сьогоднішній день можна стверджувати, що наукові розробки, в яких комплексно і безпосередньо досліджуються проблеми та перспективи впровадження стратегічного контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств є недостатньо розробленими. Вказані обставини обумовили вибір теми даної дипломної роботи, її цілі, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування та впровадження стратегічного контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств.

Відповідно до обраної мети в дипломній роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність та еволюцію контролінгу;
- розробити концепцію контролінгу підприємства;
- визначити місце стратегічного контролінгу в системі управління підприємством;
- дослідити передумови та проблеми впровадження стратегічного контролінгу в діяльність підприємств торгівлі;
- провести моніторинг ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Данилевський»;

- розрахувати вплив факторів на основні показники діяльності ТОВ «Данилевський»;
- надати характеристику основних складових стратегічного контролінгу;
- обґрунтувати порядок вибору та використання інструментарію стратегічного контролінгу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси розробки і реалізації системи стратегічного контролінгу на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є методи та підходи стратегічного контролінгу в системі управління підприємством.

Теоретичною і методичною основою виконаного дослідження є загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем стратегічного, ефективного і антикризового управління підприємствами. У ході дослідження використовувались методи якісного і кількісного аналізу і синтезу, методи агрегування, композиції і класифікації, математично-статистичні методи, методи експертних оцінок і вибіркового спостереження та інші.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності ТОВ «Данилевський», інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації.

Результати проведеного дослідження апробовані на XLII Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства», що проходила 26-27 березня 2019 в м. Полтава.

## РОЗДІЛ I.

### ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та еволюція контролінгу

Нестійкість економічної ситуації, яка склалася на сучасному етапі розвитку України, призводить до того, що успіх діяльності всіх підприємств значною мірою залежить від обраних методів здійснення управлінської діяльності, які дають можливість забезпечити ефективну роботу всіх підрозділів. При нестабільності економіки України, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, керівники підприємств повинні приймати комплексні управлінські рішення в ситуації невизначеності. В цих умовах у більшості випадків бракує інструментів та фахових знань, тому управлінські рішення приймаються на основі інтуїції та життєвого досвіду, без застосування необхідного економічного фундаменту та комплексних, змістовних, професійних, аналітичних висновків.

Для того, щоб подолати ці недоліки, керівникам підприємств потрібно звернутися до практичного досвіду та наукових досягнень країн, які вже десятиріччя тому пройшли подібний етап розвитку економіки і підприємництва та розробили й запровадили практичні підходи, що витримали перевірку роками ефективної роботи та конкуренцією. Одним з найпоширеніших, систематизованих й досконалих підходів є контролінг, що надає можливість ефективно управляти підприємством і забезпечувати його довгострокове ефективне функціонування.

Перші прояви використання контролінгу у світовій економіці з'явилися в XIX ст., це було пов'язане з виникненням фабрик і великих підприємств. У структурі управління підприємств не було відокремлених відділів менеджменту, обліку, стратегічного планування, які є основою для функціонування контролінгу. Разом з тим використовувались окремі

елементи контролінгу як то: контроль за виконанням фінансових показників, а також планування майбутньої діяльності підприємства.

Початок XX ст. був переломним моментом у розвитку економіки світу. З винайденням першого автомобіля, розвитком залізничних сполучень і галузі машинобудування, внутрішній контроль набув важливого значення у господарській діяльності. На той час він міг повністю задовольнити потреби власників великих компаній. Проте зі зростанням підприємств, таких, зокрема, як Chrysler та залізниці Santa Fe Railway у США, простий економічний аналіз отриманих фінансових показників був невзможливо задовольнити вимоги діяльності компанії на забезпечення її зміцнення та підтримку конкурентоспроможності. Використання контролінгу сприяло поєднанню економічного аналізу та контролю фінансових показників діяльності з розробкою стратегії підприємства. Після отримання позитивних результатів впровадження контролінгу на залізницях Santa Fe Railway у США, цю систему стали широко використовувати в інших галузях економіки, зокрема в торгівлі.

Отже, у США контролінг набув поширення у першій половині XX ст. Саме там був заснований перший інститут контролінгу Controllers Institute of America ( згодом перейменованого в Financial Executive Institute ), в каталозі якого основні джерела інформації контролінгу охоплюють сфери фінансового планування, звітності, контролю та ревізії [1]. У німецькомовний діловий простір контролінг потрапив у 50-х роках XX ст. На території Європи контролінг застосовують вперше на дочірніх підприємствах американських компаній. Спочатку використовували лише у виробництві, проте вже в 60-х роках XX ст. сфера його застосування розширилася до адміністрування та управління.

У Німеччині, практично, на всіх великих підприємствах в кінці 70-х років XX ст формується служба контролінгу. Спочатку домінують функції й завдання контролінгу щодо обліку витрат і калькулювання, а з часом основну



увагу концентрують на функціях оперативного планування, звітуванні, бюджетуванні й контролі бюджетів, аналізі відхилень та контролі витрат.

Одночасно із застосуванням контролінгу в діяльності компаній відбулася адаптація цієї підсистеми управління до національних особливостей ведення бізнесу, тобто відбулося його доповнення певними характерними тільки цій країні особливостями. Наприклад, у Польщі контролінг з'явився також відносно недавно – у 90-х роках ХХ ст. Проте вже сьогодні польські науковці багато уваги приділяють дослідженню ролі саме цього виду управлінської діяльності підприємств, а компанії з 1995р. широко використовують комп'ютерні програмні продукти з метою використання контролінгу при прийнятті управлінських рішень.

Щодо поширення контролінгу на території Європи то, як правило, служби контролінгу працювали з такими структурними підрозділами як: планово-економічним, фінансового або економічного аналізу й звітності, інформаційно-аналітичному тощо. Починаючи з першої половини 90-х років ХХ століття ідеї контролінгу впроваджуються на підприємствах колишньої НДР, Чехії. На сьогоднішній день практично у всіх державах Західної Європи у більшій чи меншій мірі мають місце елементи контролінгу як однієї з найбільш ефективної системи господарювання.

Аналізуючи історичний розвиток контролінгу, протягом якого змінювались пріоритети та орієнтири його концепцій, можна виокремити такі етапи: від системи обліку (1930-ті роки); до управлінської інформаційної системи (1970-1980-ті роки); і до підсистеми управління сьогодні.

Є й інші часові класифікації розвитку та становлення поняття контролінгу. П. Хорват виокремлює такі етапи розвитку контролінгу [103]:

1) 50-ті роки ХХ ст.: головними завданнями контролінгу є планування і контроль;

2) 70-80-ті роки ХХ ст.: на цьому етапі завдання контролінгу розширюються до координації процесу прийняття важливих управлінських рішень;

3) 81-90-ті роки XX ст.: завдання розширюються до збору, управління та розповсюдження інформації про діяльність всього підприємства.

Незважаючи на різні поділи етапів розвитку контролінгу, можна зазначити, що з підвищенням вимог функціонування підприємства в ринкових умовах сфера його діяльності розширювалася. І на сьогодні ця підсистема прийняття управлінських рішень сконцентрована на інформаційному забезпеченні управлінського апарату підприємства.

Подальший розвиток контролінгу, як нової галузі економічної науки, обумовлений різними причинами:

- зміною технологій, диференціацій, диверсифікацій, інтернаціоналізації компаній;
- збільшенням числа змінних, на основі яких приймаються рішення;
- ускладненням середовища, в якому функціонує підприємство;
- ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів в галузі організації та системотехніки.

Теорія контролінгу ґрунтується на досягненнях у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, розвиток якої відображено у працях зарубіжних вчених - А.Аткінсона, А. Дейлі, Д.Хана, Е.Майєра, Р.Манна, Дж.Вільсона, А. Томпсона, П. Друкера, Х.Й. Фольмута, К.Хомбурга, М.Мескона, М. Блауга, М. Калверта, Д. Майлза, Р.П. Акоффа, Д. Коумпланда, Дж. Майка, Б. Хьюстона, П.Хорват.

Фактично, контролінг в сучасній економічній теорії і практиці – складне, синтезоване, інтегроване поняття, що має багато різних інтерпретацій. У посібнику “Управлінський облік” П. Атамаса зазначено, що контролінг є інтегральною системою інформації щодо організації та використання ресурсів, моніторингу і вимірювання їх досконалості та вжиття заходів для покращення діяльності так, щоб повернути активи в русло їх

оптимального застосування; система надання інформації виконавчим органам для досягнення максимально позитивного результату [ 5].

А. Дайле розглядає контролінг як предмет діяльності будь-якого менеджера незалежно від рівня ієрархії управління організацією, який займає особа [24].

Д. Хан визначає контролінг як елемент управління соціальною системою, головна функція якого полягає у підтримці керівництва в процесі координації системи управління на основі планування, контролю й інформування [100].

П. Хорват вбачає в контролінгу зворотній зв'язок у контурі управління та інтерпретує його як «комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення» [103].

Е.Майєр і Р.Манн під поняттям «контролінгу» розуміють спеціально сконструйовану систему на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання інформації про діяльність підприємства [53].

Як певний інститут, тобто певний рівень на підприємстві (наприклад, певний відділ керівництва чи сферу прийняття управлінських рішень керівництвом) розглядає контролінг О.Кузакова [43].

Для формування та розвитку теоретичних положень контролінгу як науки вагомий внесок зробили такі російські дослідники, як С. Виноградов, Л. Смирнова, Н. Данілочкіна, С. Фалько, О. Примак, І. Миринюк, О. Потоцька, Є. Уткін, І. Бородушко, В. Анташов, Г. Уварова, С. Петренко.

В. Воронін зазначає, що спершу контролінг асоціювали з оперативним обліком витрат, калькуляцією та розрахунком собівартості. Нині це поняття ототожнюють з бюджетуванням. Проте бюджетування передбачає розробку бюджету, розуміння та узгодження цілей між різними ієрархічними ланками організації, встановлює бюджет як основний документ, а також виконує

функції планування, звітності, узгодження та процесу комунікації, що також є частиною контролінгу [14].

А. Семенов визначає контролінг як технологію управління прибутком підприємства, яка спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро-та макросередовища компанії, виявлення резервів та удосконалення координації системи управління виробництвом з використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень [82].

М. Карминський під контролінгом розуміє функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [36].

Є. Уткін зазначає, що контролінг – це сукупність методів оперативного та стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку, єдина система спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства [96].

С. Фалько вважає контролінг новим явищем у теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту [97 ].

І. Бланк вважає, що контролінг – це особливий інструмент інформаційного супроводу процесу управління [8].

В. Анташов, Г. Уварова під контролінгом розуміють певну концепцію управління підприємством, яка орієнтована на його довгострокове і ефективне функціонування при постійно змінюваних господарських умовах [4].

В Україні питання контролінгу досліджують І. Бланк, В. Геєць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терещенко, Н. Чухрай, Г. Мізерна, В. Карцева, С.Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарева, І. Циглик, І. Мозіль, Н. Кідрякова, Н.Шульга та інші.

Погляди Л. Малишевої збігаються з думкою О. Терещенка[52, 89 ]. Вони вважають, що контролінг є орієнтованою на перспективний розвиток

підприємства системою. Як стверджують ці науковці, головною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності і платоспроможності підприємства.

М. Пушкар, Р. Пушкар розглядають контролінг як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство наближається до поставленої мети [77].

Л. Сухарева фактично ототожнює контролінг із внутрішньогосподарським (управлінським) обліком, завданням якого є визначення відповідності або невідповідності витрат бізнес-плановим показникам [86].

С. Петренко зазначає, що контролінг – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства [64].

І. Циглик під контролінгом розуміє певну систему спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [106].

Яковлєв Ю.П. вважає, що контролінг це «...функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень» [110].

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегічний контролінг є не лише комплексним аналізом господарської діяльності підприємства та методикою узгодження комунікації між підрозділами підприємства, але й системою, яка займається передбаченням майбутнього, спираючись на поточний аналіз фінансових даних, аналіз ситуації на ринку та підготовку відповідної конкурентної позиції суб'єкта господарювання.

## 1.2 Теоретична концепція контролінгу підприємства

Мета контролінгу – створити систему своєчасного забезпечення керівництва компанії повною, достовірною та необхідною інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень [2].

Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення фінансово-економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, часовими і просторовими характеристиками.

Кожний керівник підприємства, що прийняв рішення про впровадження системи контролінгу, повинен чітко усвідомлювати сутність, значення, функції, завдання, принципи і цілі контролінгу для підприємства, тобто розробити концепцію контролінгу, яка б задовольняла потреби керівника і відповідала цілям цього підприємства.

Концепція контролінгу є стрижнем, навкруги якого повинні бути з'єднані основні елементи організації і управління діяльністю підприємства, а саме:

- усі бізнес-процеси та їх витрати;
- центри відповідальності підприємства;
- системи планування і бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності підприємства;
- система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності і їх бюджетів;
- система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюжка цінностей, аналізі стратегічного позиціонування і аналізі витратноутворюючих чинників;
- інформаційні потоки (документообіг), які дозволяють оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів;

- моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- виявлення причин відхилень і формування управляючих дій в рамках центрів відповідальності.

В економічній літературі контролінг розглядається з різних точок зору, поданих у вигляді концепцій (таблиці 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні концепції контролінгу [36, 59, 76, 99, 104, 107]

Орієнтація концепції контролінгу	Сутність і основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, зв'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління ( <i>management information system</i> ). Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління: 1)з акцентом на контроль і планування 2)з акцентом на координацію	1)планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. 2)координація діяльності системи управління підприємством

Зміст концепції контролінгу пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про технічні, фінансово–економічні показники діяльності підприємства.

Сфери використання контролінгу на підприємстві можуть бути найрізноманітнішими. На наш погляд, практично не існує такої сфери діяльності, де не можна було б в тій чи іншій мірі забезпечити використання контролінгу. Практика показує, що найбільш використовуваними сферами контролінгу є:

- сфера обліку та аудиту підприємства, для координації інформації між різними замовниками та забезпечення якісного обліку операцій підприємства;

- фінансова сфера, управління, здебільшого фінансовими потоками підприємства, з метою їх балансування для забезпечення ефективної діяльності;
- виробнича сфера, спрямована на забезпечення оптимальних закупок матеріально – виробничих запасів, зберігання та збуту готової продукції і товарів;
- сфера реального інвестування, для забезпечення якісного росту необоротних активів;
- управління ринковою капіталізацією підприємства, що спрямована на зростання вартості акцій підприємства, віддачі на вкладений капітал;
- інноваційна сфера, спрямована на використання передових технологій, проведення науково – дослідних робіт;
- кадрове забезпечення, пов'язане зі створенням дієвої системи мотивації праці, професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Слід відмітити, що це не повний перелік сфер, де може бути застосований контролінг або його окремі елементи. Інші вектори розвитку контролінгу на підприємстві зображені на рис. 1.1.

Основні вектори розвитку контролінгу на підприємствах споживчої кооперації	
	Контролінг маркетингу
→	Контролінг забезпечення ресурсами
→	Логістичний контролінг
→	Фінансовий контролінг
→	Контролінг товарів
→	Контролінг планування

Рисунок 1.1 - Основні сфери використання контролінгу на підприємствах [складено автором на основі 5,8,20]

Контролінг маркетингу — це набір методик, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності, та інструментальних засобів автоматизованого розв'язання маркетингових задач.



Контролінг забезпечення ресурсами — це набір методик спрямованих на пошук й доставку з мінімальними витратами матеріальних ресурсів, необхідних для виробничого процесу.

Логістичний контролінг – це набір методик який сприяє створенню ефективного управління організацією, яка має деякі характерні риси незалежно від масштабів проблеми або керованого процесу: існування стратегічних цілей організації; розробка тактичних цілей, підлеглих досягненню стратегічних цілей; правильний вибір одиниць виміру, що наближає до конкретних цілей (наприклад, ефективність використання ресурсів або час); визначення норми або контрольних цифр у вибраних одиницях; порівняння інформації про керований процес із стандартами, нормами або контрольними цифрами; ухвалення рішення або дій, що коригують, за результатами порівняння; контроль результатів дій, що управляють.

Фінансовий контролінг – це набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики й управлінської практики підприємств на підставі фінансових критеріїв успішності його функціонування.

Контролінг товарів – це розширення асортименту, підвищення якості та споживчих вимог до товару.

Контролінг планування – забезпечення максимального виконання запланованих показників за рахунок коригування відповідно до нових умов діяльності підприємства.

На нашу думку, основними сферами використання контролінгу на вітчизняних підприємствах має стати: фінансовий контролінг; контролінг планування; контролінг забезпечення ресурсами; інноваційний контролінг; контролінг товарів.

Система контролінгу на підприємствах має виконувати ряд завдань, основними з яких слід вважати:

- планування (методологія та організація);
- облік (збір та обробку інформації);

- контроль (порівняння планових і фактичних значень показників);
- сервісне забезпечення управління (збір, обробку, інтерпретацію, консультування);
- спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі) [1].

Наведені завдання є досить загальними. М.С.Пушкар і Р.М.Пушкар наводять по кожному аспекту формулювання більш конкретних завдань контролінгу [77].

Так, у частині планування головними завданнями контролінгу вони вважають такі:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми;
- сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку;
- координація робіт з планування і складання бюджетів;
- участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;
- узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

У сфері обліку завдання контролінгу вимагають:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб;
- періодичного подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;
- подання керівництву підприємства звітів з поясненням факторів, що спричинили відхилення;
- аналіз відхилень та обговорення із зацікавленими особами.

У сфері інформаційно-аналітичного контролінгу необхідно:

- розробити архітектуру інформаційної структури;
- відібрати показники, носії інформації та канали їх передачі;

- визначити контрольні точки господарської та фінансової діяльності.

Виходячи з вищевикладеного, можна виокремити завдання, які система контролінгу повинна виконувати на підприємствах торгівлі(рис. 1.2.).

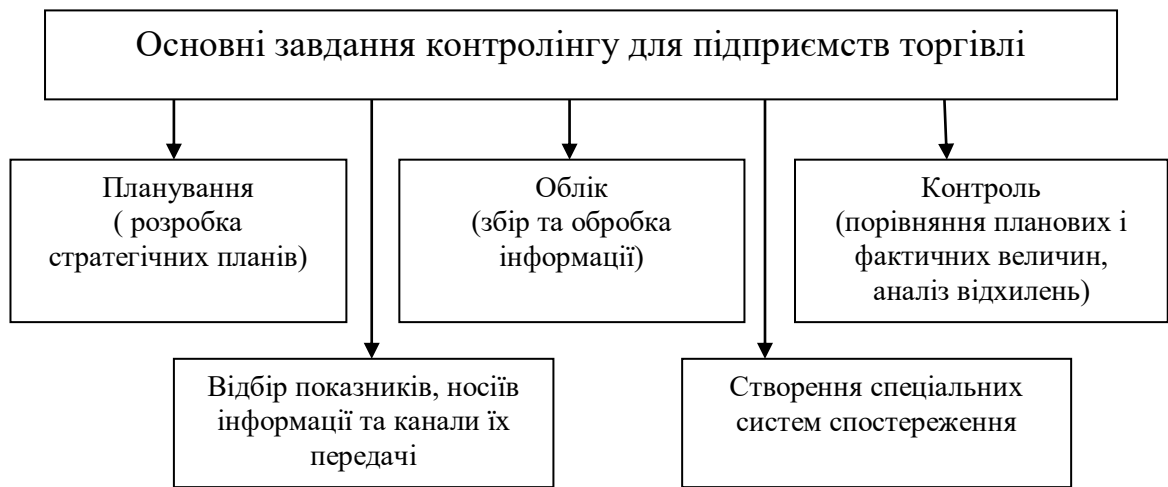


Рисунок 1.2 - Основні завдання контролінгу на підприємствах торгівлі (авторська розробка)

Сутність контролінгу виявляється через його функції. Досі дослідники не виробили єдиних підходів щодо тлумачення та класифікації функцій контролінгу.

Так, В. Прохорова, враховуючи специфіку завдань контролінгу в системі управління підприємством, виділяє такі функції контролінгу:

- інформаційну (забезпечення інформацією, необхідною для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень керівників на всіх рівнях управління підприємством);
- комунікаційну (формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різноманітними структурними підрозділами одного рівня);
- контрольну (оперативний контроль і оцінка результатів діяльності в межах окремих підрозділів і підприємства в цілому, в досягненні поставленої мети підприємства; проявляється при зіставленні планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів,

інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення;

- аналітичну (розробка основних підконтрольних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на величину кінцевого результату, розроблення заходів по усуненню відхилень, що мали місце, чи які можуть мати місце в майбутньому, розрахунок та доцільність тієї чи іншої комерційної угоди);

- прогностну (перспективне планування і координація розвитку підприємства у майбутньому на основі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності) [76].

В. Панков, С. Єлецьких, Н. Михавйличенко вважають, що функції контролінгу визначаються цілями, які поставлено перед підприємством і охоплюють ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. До них можна віднести [60]:

- функцію обліку (управлінський облік);
- підтримку процесу планування ( контролінгу планування);
- контроль за реалізацією планів ( функція випереджаючого контролю);
- функцію координації і інтеграції;
- функцію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень

Найважливішою функцією контролінгу С. Фалько і О. Терещенко вважають інформаційну. Адже виконання цієї функції забезпечує керівництво необхідною інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту. Перелік функцій контролінгу за О.Терещенком зображений на рис. 1.3.

Функції контролінгу за О. Терещенком	
	формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства
→	координація планів і діяльності
→	стратегічне та оперативне планування
→	контроль, ревізія та внутрішній аудит
→	методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг

Рисунок 1.3 - Функції контролінгу за О. Терещенком [89]

Центральною функцією контролінгу О. Терещенко вважає координаційну, вона забезпечує організацію якомога ефективнішого використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), що їх має підприємство. Виконуючи функцію координації, контролінг сприяє побудові «дерева цілей», які ставляться перед підприємством. Особливої ваги функція координації набуває і в процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, проаналізувавши підходи різних авторів щодо визначення функцій контролінгу на підприємстві, вважаємо, що для формування концепції контролінгу для підприємств торгівлі найбільш прийнятні такі функції: інформаційна, координаційна, аналітична, функція стратегічного планування, контролююча.

Згідно з основними функціями контролінгу, які він повинен виконувати на підприємствах торгівлі, пропонуємо зробити узагальнення цілей, завдань контролінгу для торговельних підприємств (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2 - Цілі, завдання та пріоритетні аспекти контролінгу на торговельних підприємствах (авторська розробка)

Цілі, завдання	Пріоритетні аспекти
Планування діяльності	розроблення системи надходження інформації для здійснення окремих етапів планування; координація та агрегування окремих планів по часу та змісту.
Організація роботи фінансово- економічної служби	порівняння планових і фактичних величин для вимірювання ступеня досягнення цілей; вирішення питань розвитку, поточного контролю і надання керівництву найбільш об'єктивної інформації; оцінка динаміки планових і фактичних величин; визначення допустимих меж відхилень величин; розроблення заходів, спрямованих на зниження відхилення.
Створення системи інформаційного забезпечення	забезпечення інформацією, необхідною для оперативного та стратегічного планування; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткотермінові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Принципові відмінності між стратегічним і оперативним контролінгом можуть бути виражені таким чином:

- стратегічний контролінг орієнтований на потенційні можливості та загрози, а оперативний – на досягнення конкретних результатів діяльності підприємства сьогодні;
- об'єкти планування і контролю при оперативному контролінгу співпадають, при стратегічному ж вони, як правило різні;
- зовнішні форми контролю домінують в оперативній сфері, в стратегічному контролінгу переважають форми внутрішньої організації у вигляді самоконтролю;

– стратегічний контролінг орієнтований на окремі події й організовується як постійний, безперервний процес, а оперативний контролінг здійснюється дискретно, в певні проміжки часу виживання.

Відповідно, контролінг як система включає в себе два основні аспекти: стратегічний і оперативний. Характеристика стратегічного і оперативного контролінгу наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Характеристика стратегічного і оперативного контролінгу (авторська розробка)

Ознаки	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і затрат	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства
Завдання	розроблення бюджетів, кошторисів; визначення слабких або вузьких місць для тактичного управління; порівняльна характеристика планових та фактичних показників з метою виявлення причин і наслідків відхилень; аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; мотивація і створення систематичної інформації для прийняття поточних управлінських рішень.	участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства; розробка альтернативних стратегій; визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень. аналіз економічної ефективності.
Рівень планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування	Стратегічне планування
Цільові показники	Витрати/ Доходи; Виробничі витрати/ Об'єми виробництва	Шанси/ Ризики; Сильні/ Слабкі сторони

Побудова системи контролінгу на підприємствах торгівлі має базуватись на визначених принципах (рис.1.4).

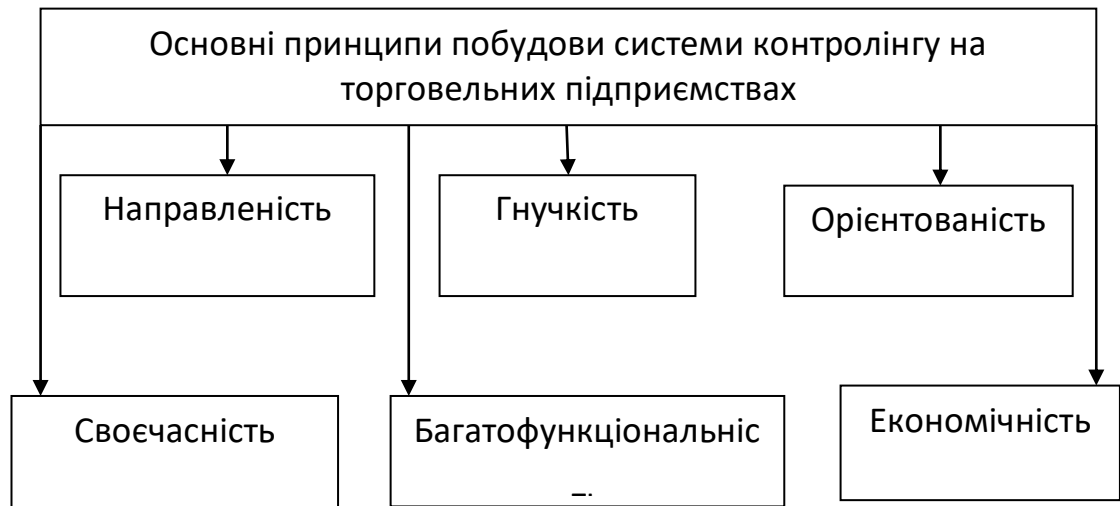


Рисунок.1.4 – Принципи побудови системи контролінгу на підприємствах торгівлі(авторська розробка)

Принцип направленості означає спрямування системи контролінгу на реалізацію розробленої стратегії підприємства. Для того щоб бути ефективним контролінг повинен носити стратегічний характер, відображати основні пріоритети розвитку діяльності підприємства.

Принцип багатофункціональності означає, що контролінг повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників розвитку підприємства в цілому, але й в розрізі окремих його напрямів, передбачувати можливість порівняння контролюючих показників зі середньогалузовими, забезпечувати взаємозв'язок контролюючих показників з іншими важливими показниками господарської діяльності підприємства.

Орієнтованість системи контролінгу полягає у спрямуванні її конкретними кількісними показниками діяльності торговельного підприємства.

Своєчасність контролінгу проявляється не у високій швидкості чи частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів діяльності. Основна умова своєчасності контролінгу проявляється в наступному: він повинен носити характер



"раннього попередження кризового розвитку", дозволяти виправляти наявні відхилення, перш ніж вони набудуть серйозного характеру.

Принцип гнучкості побудови системи контролінгу проявляється у тому, що внутрішній контроль повинен будуватися з урахуванням можливості пристосування до нових норм і видів здійснення діяльності, до нових технологій і методів здійснення операцій.

Економічність контролінгу полягає у тому, що витрати для здійснення контролінгу повинні бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що сума витрат для організації контролінгу не повинна перевищувати розмір ефекту (зниження витрат, збільшення прибутків), який досягається в процесі його використання.

Виходячи із наведених завдань, цілей, функцій контролінгу, які дана система повинна виконувати на підприємстві, можна у найбільш загальному виді сформулювати концепцію контролінгу для підприємствах торгівлі.

Концепцію контролінгу можна представити у вигляді схеми, яка зображена на рисунку 1.5.

Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг – це функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Ми вважаємо, що введення системи контролінгу на підприємствах торгівлі дає підстави для зниження ризику управлінських помилок і скорочення часу на перебудову існуючого економічного механізму. Позитивні зміни в системі управління сприятимуть підвищенню рівня стабільності діяльності підприємств особливо в умовах кризових ситуацій.

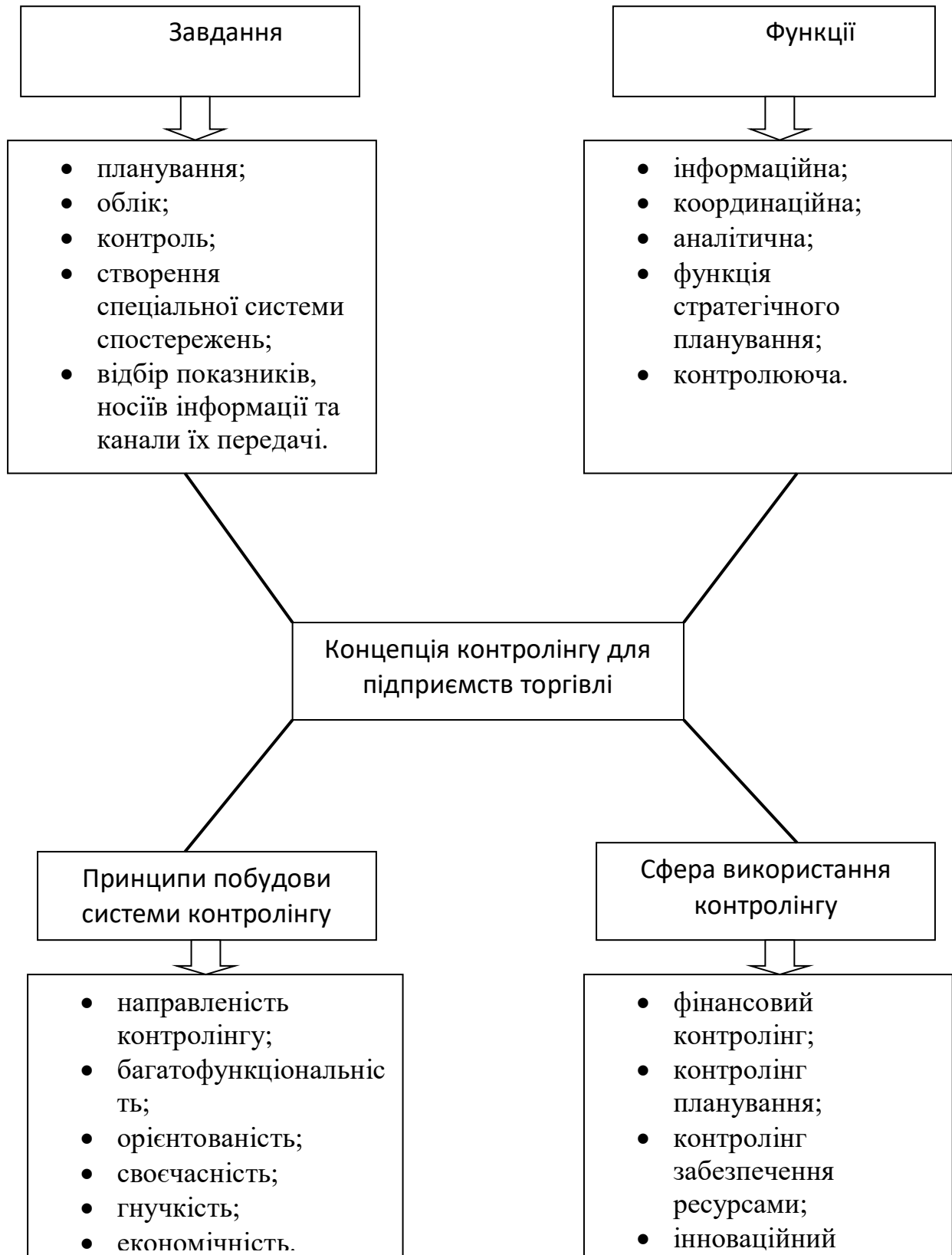


Рисунок 1.5 – Концепція контролінгу для підприємств торгівлі  
[авторська розробка]

### 1.3. Стратегічний контролінг та його місце в системі управління підприємством

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство не залежно від форми власності стає економічно і юридично самостійним. Таке положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій управління: вони наповнюються новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення питань вивчення сутності стратегічного контролінгу і визначення його місця в системі управління підприємством.

Слід зазначити, що дотепер не існує чіткого визначення стратегічного контролінгу. Одні фахівці (М. А. Карминський, Н. І. Оленєв, А. Г. Примаєв, С. Г. Фалько) розглядають його як "...надання інформації, що забезпечує підтримку прийняттю в організації стратегічних рішень" [36]. Інші (І.О. Григораш, С.В.Івахненко, О.В.Мних ) — як "...спосіб аналізу фінансової інформації про ринки продукції компанії, витрати конкурентів, структури витрат і відстеження стратегії підприємства і стратегії конкурентів на цих ринках протягом декількох звітних періодів" [20,34].

На нашу думку, стратегічний контролінг — це інтегрована система виміру та інтерпретації показників діяльності, які можна використовувати для коригування стратегії і управління нею.

Головна мета стратегічного контролінгу — надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрямки розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [8].

Головним завданням стратегічного контролінгу для підприємств торгівлі має полягати у здійсненні моніторингу і відстеженні процесу досягнення стратегічних цілей підприємства та вибір фінансової стратегії, яка б відповідала пріоритетним напрямкам розвитку підприємства.

Головні завдання стратегічного контролінгу для підприємств торгівлі представлені на рис. 1.6.

Завдання стратегічного контролінгу для підприємств торгівлі	
	пошук інформації про зовнішнє оточення підприємства (економічне середовище, конкуренти-контрагенти-споживачі, законодавча база) та її аналіз;
→	визначення залежності між стратегічною позицією, яку обрало підприємство, і очікуваним застосуванням внутрішньої звітності підприємства з точки зору стратегічного позиціонування;
→	отримання конкурентної переваги за рахунок аналізу методів скорочення витрат чи оптимізації факторів впливу.

Рисунок 1.6 - Завдання стратегічного контролінгу для підприємств торгівлі (авторська розробка)

Слід зазначити, що теорія стратегічного контролінгу зосереджує увагу на зобов'язаннях підприємства й альтернативних можливостях. Їх конкретизація полягає в наступному:

1) Підприємства беруть на себе ряд ділових зобов'язань, що у результаті приводять до обміну економічними цінностями за допомогою ділових операцій.

Ефект від аналізу подібного роду зобов'язань полягає в тому, що стає зрозумілим, як змінюються ціни на підприємстві за визначений період часу, а також ступінь схильності підприємства до ризику.

Проблема полягає в тому, щоб проаналізувати й оцінити фінансові наслідки прийнятих зобов'язань.

2) Менеджери є агентами різних зацікавлених груп (особливо власників підприємства), які не завжди виконують зобов'язання відповідно до прийнятої стратегії підприємства. Крім того, право висновку зобов'язань розподіляється по різних рівнях менеджменту й у деяких випадках

делегується окремими представниками за межами даного підприємства.

Це викликає необхідність контролю як між посередниками (особами, зацікавленими в роботі підприємства) і керівництвом, так і між керівниками різних рівнів управління.

3) Зобов'язання приводять до змін цінностей усередині підприємства, що реалізуються в матеріальній формі у виді грошових потоків. Готівка - первинний ресурс будь-якого підприємства, іншими словами, - ресурс, на якому базуються всі інші ресурси підприємства.

Розуміння механізму руху грошових потоків є основою рішення проблеми благополуччя підприємства і його розвитку.

4) Зобов'язання беруть на себе керівники, що мають право на управління потенціалом підприємства.

Проблема управління полягає в правильному визначенні цього потенціалу, підвищенні його рівня і прийнятті рішень про його найбільш ефективне використання.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його об'єктами, а отже, і контрольованими величинами є такі показники, як мета, стратегії, потенціали і фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики, рубежі і наслідки[8].

Вивчення сутності стратегічного контролінгу ставить перед необхідністю дослідження структури і складу процесу нагромадження інформації в системі стратегічного управління. Цей процес складається з наступних етапів (рис.1.7) [11,34,].

Етап реалізації стратегічного аналізу (1 етап) припускає визначення:

- мети підприємства;
- зовнішніх умов роботи підприємства для виявлення можливостей ризиків і потенційних можливостей;
- ресурсів підприємства для з'ясування його сильних і слабких сторін;
- організаційної структури підприємства.

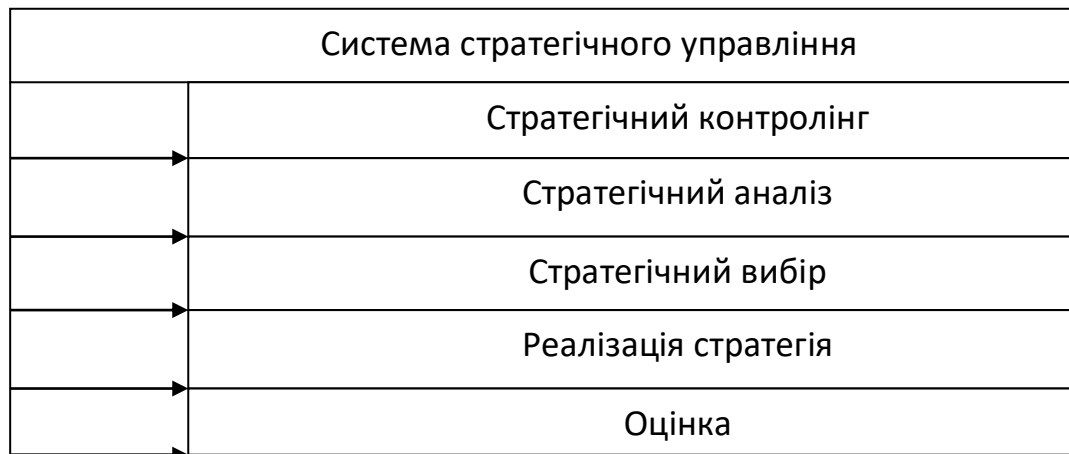


Рисунок 1.7 - Етапи нагромадження інформації (стратегічний контролінг) у системі стратегічного управління підприємством [складено на основі 56, 63, 72 ]

Для ухвалення стратегічного рішення необхідно сформувати спектр можливих альтернатив, при цьому найбільш складною ділянкою роботи є вибір альтернатив (2 етап) з погляду придатності у відповідності зі стратегічним положенням, що займає підприємство. Не вдаючись у глибинну суть кожного з підходів до вибору існуючих альтернатив, відзначимо критерії оцінки, що цілком підходять до кожного з підходів. До них відносяться:

Відповідність. Цей критерій характеризує:

- відповідність того чи іншого альтернативного варіанта сформованому фінансовому стану підприємства;
- ступінь впливу сильних і слабких сторін підприємства;
- ступінь використання підприємством всіх існуючих можливостей, усунення недоліків і усунення (зниження) ризиків.

Виконання. Цей критерій припускає визначення: чи володіє підприємство необхідними ресурсами для реалізації стратегії, тобто, чи ресурсний потенціал є достатнім.

Прийнятність. Він характеризує прийнятність того чи іншого

альтернативного варіанта стратегії для менеджерів (посадових осіб), у компетенції яких — прийняття управлінських рішень.

Процес реалізації стратегії (3 етап) включає кілька елементів:

- планування ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних і ін.);
- структура підприємства (функціональна, лінійна, цехова і т.д.);
- контроль, спрямований на забезпечення успішної реалізації стратегії, що містить у собі, поряд з основними системами, систему винагороди, рівень організаційної культури, самоконтроль;
- середовище підприємства (тенденції, події й об'єктивні фактори, не контрольовані підприємством).

Реалізація четвертого етапу (оцінка) припускає визначення економічного ефекту підприємства від впровадження в практичну діяльність обраного альтернативного варіанта. Так відбувається рух (кругообіг) інформації стратегічного характеру в контурі системи стратегічного контролінгу.

Слід відзначити, що етапи циклу стратегічного контролінгу можуть відбуватись одночасно для різних питань, оскільки процес підготовки і обслуговування управлінських рішень стратегічного характеру має послідовно – паралельну структуру, що пов'язано з проблемою перманентно мінливого економічного середовища. Це викликає необхідність регулювання системи стратегічних управлінських рішень, які впливають одне на одне, цю функцію також виконує стратегічний контролінг.

Окрім цього, стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і системи стратегічного інформаційного забезпечення.

Основною функцією стратегічного контролінгу виступає стратегічне планування, яке буде детальніше розглянуте у III розділі. Зараз тільки відзначимо, що стратегічне планування – це процес визначення перспектив розвитку підприємства. Вважаємо за потрібне узагальнити інтереси та цілі суб'єктів стратегічного контролінгу у таблиці(табл.1.4.)

Таблиця 1.4 - Характеристика основних інтересів і цілей суб'єктів стратегічного контролінгу [93, 95]

Учасники	Внесок у справу	Очікувана компенсація	Тема аналізу
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати, стійкість положення
Кредитори, інвестори	Позиковий капітал	Відсотки	Ліквідність
Адміністрація	Професіоналізм, компетентність	Оплата праці	Всі аспекти діяльності підприємства
Персонал	Трудовитрати	Заробітна плата	Фінансові результати
Постачальники	Постачання товару	Ціна за товар	Фінансовий стан
Покупці	Закупівлі товару	Оптимальна ціна за товар	Фінансовий стан
Контролюючі органи	Структура підприємства	Податки, штрафи	Фінансові результати

Аналізуючи інформацію подану в таблиці 1.4, можна зробити висновок, що суб'єктами аналізу при здійсненні стратегічного контролінгу, виступають як зовнішні, так і внутрішні користувачі інформації, безпосередньо зацікавлені в результатах діяльності підприємства. При цьому кожен суб'єкт аналізу формує і вивчає інформацію, виходячи зі своїх цілей (інтересів). Так, наприклад, власнику необхідно визначити збільшення (зменшення) частки власного капіталу й оцінити ефективність використання ресурсів адміністрацією підприємства; кредиторам і інвесторам - доцільність продовження кредиту (фінансування), гарантії повернення позикових сум і т.д.

Вищевикладене припускає необхідність формування напрямів контролю й аналізу в системі стратегічного контролінгу для вироблення основних напрямків стратегії розвитку підприємства споживчої кооперації.

Основними напрямками аналізу у системі стратегічного контролінгу є:

- технічний аналіз;
- комерційний аналіз;
- інституціональний аналіз;
- соціальний аналіз;



- екологічний аналіз;
- економічний і фінансовий аналіз.

Сутнісна характеристика зазначених напрямків аналізу в системі стратегічного контролінгу представлена в таблиці А.1(додаток А).

Розглянуті в таблиці А.1 (додаток А) напрямки аналізу в системі стратегічного контролінгу формують бізнес-середовище підприємства і сприяють виробленню його оптимальної стратегії. Крім того, зазначені напрями аналізу просто необхідні для вироблення альтернатив у прийнятті управлінських рішень. Такий аналіз дозволяє:

- розробити варіанти дій, яких варто дотримуватись керівництву, якщо певна ситуація, пов'язана з впливом зовнішніх факторів, стане актуальною;
- визначити межі виробничих і збутових можливостей підприємства;
- розробити ряд заходів щодо перетворення різних аспектів діяльності підприємства, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у перспективі.

Особливості використання стратегічного контролінгу у діяльності підприємств торгівлі представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Особливості використання стратегічного контролінгу на підприємствах торгівлі[авторська розробка]

Особливості формування фінансової стратегії	Визначення основних напрямів розвитку підприємств торгівлі.
Широкий спектр контрольованих показників при впровадженні стратегічного контролінгу	Стратегічний контролінг має бути спрямований на контроль показників за різними напрямками діяльності.
Соціальна спрямованість стратегічного контролінгу	Перш за все стратегічний контролінг торговельних підприємств має бути спрямований на задоволення потреб споживачів.
Особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу	Крім законодавчих нормативно – правових актів, інформаційною базою стратегічного контролінгу є програми економічного і соціального розвитку сфери торгівлі в цілому так і окремого підприємства.

Використання стратегічного контролінгу у діяльності підприємств торгівлі має ряд особливостей. Ці особливості зумовлені перш за все специфікою діяльності, пов'язаною із обслуговуванням споживачів, дотриманням принципу самофінансування при здійсненні фінансово – господарської діяльності. Таким чином, можна виокремити ряд особливостей використання стратегічного контролінгу у діяльності підприємств торгівлі.

У діяльності підприємств торгівлі, як і у діяльності будь – якого іншого підприємства, стратегічний контролінг відіграє важливу роль. Для того, щоб зрозуміти місце стратегічного контролінгу в системі управління підприємствами торгівлі, треба враховувати, що зміст будь-якої системи управління складається з визначеної політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань. (рис.1.8).

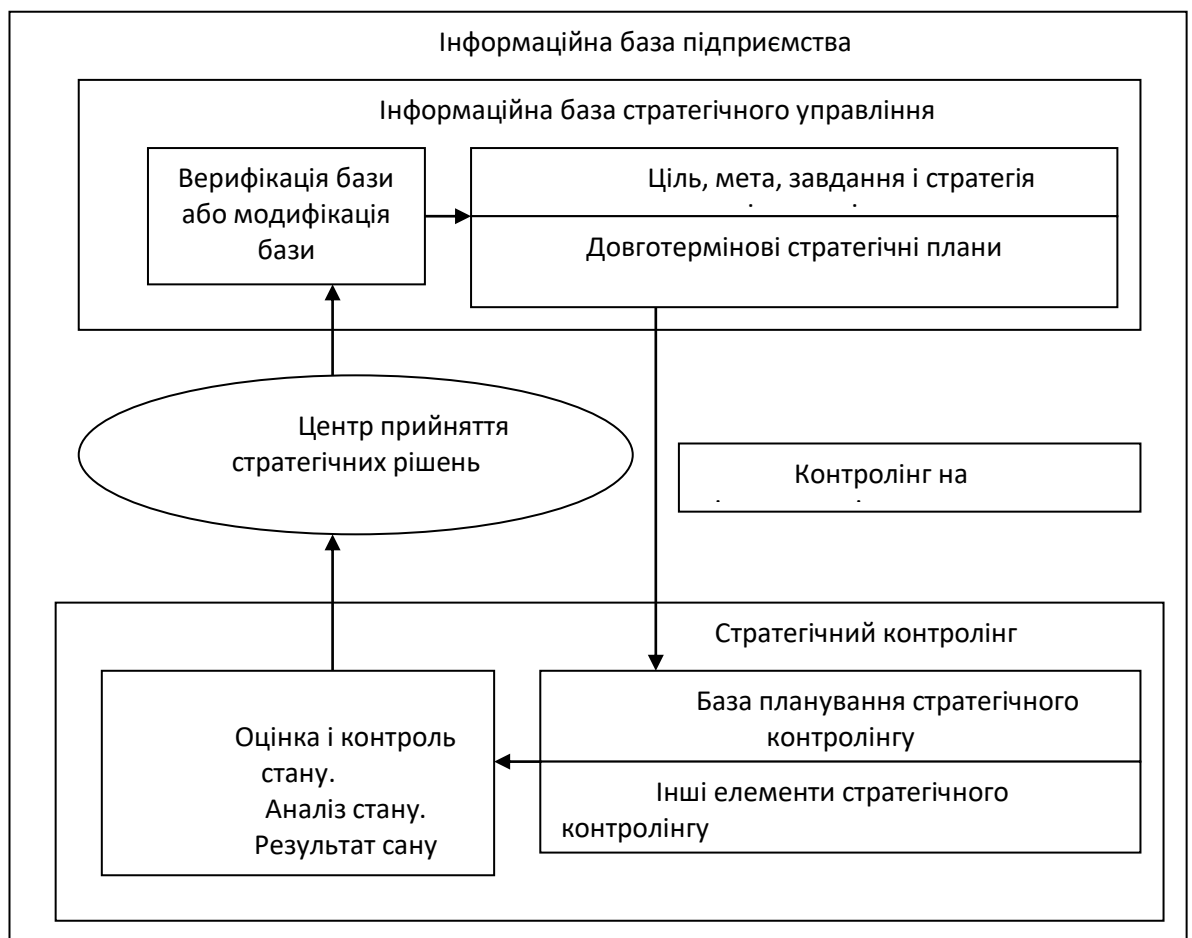


Рисунок 1.8 - Місце стратегічного контролінгу в стратегічному управлінні підприємством торгівлі [авторська розробка]

Тому першочерговим завданням стратегічного контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві про можливі пріоритетні напрямки розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень

Таким чином, стратегічний контролінг відстежує процес досягнення стратегічних цілей підприємствами торгівлі виводить управління ними на якісно новий рівень.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його об'єктами, а отже, і контрольованими величинами є такі показники, як мета, стратегії, потенціали і фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики [8].

Використання стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств має ряд особливостей. Ці особливості зумовлені перш за все специфікою організаційно – правової форми, характером діяльності, дотриманням принципу самофінансування при здійсненні фінансово – господарської діяльності.

Особливості використання стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств є наступними: особливості формування стратегії; широкий спектр контрольованих показників при здійсненні стратегічного контролінгу; багаторівневність стратегічного контролінгу; особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу.

У діяльності будь – якого підприємства, стратегічний контролінг відіграє важливу роль, адже першочерговим завданням стратегічного контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві про можливі пріоритетні напрямки розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

## Висновки за розділом 1

Дослідження теоретичних основ щодо сутності контролінгу та концептуальних основ стратегічного контролінгу дають підстави для наступних висновків:

1. Дослідження сутності контролінгу дало підстави для твердження, що контролінг в сучасній економічній теорії і практиці – складне, синтезоване, інтегроване поняття, що має багато різних інтерпретацій. Вони вважають, що контролінг є орієнтованою на перспективний розвиток підприємства системою. Як стверджують науковці, головною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності і платоспроможності підприємства. Зазначимо, що стратегічний контролінг забезпечує узгодження комунікації між підрозділами підприємства та передбачення майбутнього, спираючись на поточний аналіз фінансових даних, аналіз ситуації на ринку та підготовку відповідної конкурентної позиції суб'єкта господарювання.

2. Досліджуючи концептуальні основи контролінгу зазначено, що контролінг є системою спостереження та вивчення фінансово-економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, часовими і просторовими характеристиками. Концепція контролінгу є стрижнем, навкруги якого повинні бути з'єднані основні елементи організації і управління діяльністю підприємства.

3. Зазначено, що головним завданням стратегічного контролінгу для підприємств торгівлі має полягати у здійсненні моніторингу і відстеженні процесу досягнення стратегічних цілей підприємства та вибір фінансової стратегії, яка б відповідала пріоритетним напрямкам розвитку підприємства. Використання стратегічного контролінгу у діяльності підприємств торгівлі

має ряд особливостей. Ці особливості зумовлені перш за все специфікою діяльності, пов'язаною із обслуговуванням споживачів, дотриманням принципу самофінансування при здійсненні фінансово – господарської діяльності.

4. Доведено, що використання стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств має ряд особливостей. Ці особливості зумовлені перш за все специфікою організаційно – правової форми, характером діяльності, дотриманням принципу самофінансування при здійсненні фінансово – господарської діяльності. Особливості використання стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств є наступними: особливості формування стратегії; широкий спектр контрольованих показників при здійсненні стратегічного контролінгу; багаторівневість стратегічного контролінгу; особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічні передумови та проблеми використання стратегічного контролінгу на ТОВ «Данилевський»

Особливістю трансформаційного етапу розвитку України є пошук оптимальних механізмів і напрямів прискореного розвитку та забезпечення тривалого динамічного зростання ефективної економічної системи.

Сфера торгівлі вирішує складні проблеми соціального і економічного життя суспільства. Найважливіше для його сучасного стану є те, що торгівля сприяє формуванню внутрішнього ринку товарів і послуг, більш повному задоволенню платоспроможного попиту на них. Підприємства торгівлі задовольняють потреби в товарах і послугах населення країни.

Трансформаційний період розвитку сучасної української економіки обумовив негативні тенденції розвитку підприємств торгівлі, серед яких основними є:

- недостатня адаптація до ринкових форм і методів господарювання;
- істотне руйнування економічного і ресурсного потенціалу підприємств торгівлі в умовах глобальної кризи перехідного періоду;
- проблема неефективного використання наявних ресурсів і ліквідного майна;
- проблема соціального характеру, яка пов'язана зі складним становищем населення, соціально-демографічною ситуацією, низьким соціально-культурним рівнем розвитку України.

Незважаючи на те, що перехід до ринкової економіки, який супроводжувався глобальними кризовими явищами, негативно позначився на розвитку торгівлі (звужилися масштаби її діяльності, знизилася віддача

економічного і соціального потенціалу, погіршився соціально-економічний стан в країні )

На сьогоднішній день можна стверджувати, що торгівля здатна сприяти відродженню національної економіки та служити засобом еволюційної трансформації української економіки на нових демократичних засадах.

На наш погляд, сфера торгівлі України у майбутньому зможе ефективно функціонувати і розвиватися у нових інтеграційних умовах лише на основі сучасного організаційно-економічного механізму управління, який повинен буди представлений правильно побудованою системою контролінгу, як оперативного так і стратегічного. Тобто завданням даної системи має стати не лише звіт про фактично здійснені витрати або отримані прибутки, а забезпечення менеджменту підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування діяльності.

Розглянемо систему формування стратегічного контролінгу та специфіку його використання на підприємствах торгівлі.

Об'єктом дослідження даної роботи є можливість впровадження системи стратегічного контролінгу в діяльність ТОВ «Данилевський»  
Місцезнаходження: м. Харків, вул. Данилевського, 19.

ТОВ «Данилевський» є юридичною особою і може здійснювати господарську та іншу, не заборонену чинним законодавством діяльність з дня державної реєстрації.

Основними цілями і завданнями ТОВ «Данилевський» є всебічне сприяння розвитку торгівлі, виконання повноважень і функцій, координація діяльності та об'єднання зусиль працівників, а також розвиток власної діяльності для найбільш повного задоволення потреб населення, обслуговується, в товарах народного споживання та послугах.

Власністю ТОВ «Данилевський» є основні та оборотні засоби та інше майно, яке належить їй і необхідне для здійснення статутних завдань.

Доходи ТОВ «Данилевський» формуються за рахунок коштів одержаних в результаті господарської діяльності, продажу цінних паперів, інших надходжень, не заборонених чинним законодавством.

Прибуток ТОВ «Данилевський» після платежів у бюджет, виходячи з потреби, спрямовується на розвиток господарської діяльності, соціальні заходи, утримання апарату управління, створення спеціальних фондів, фінансування капіталовкладень, підготовка кадрів тощо.

Згідно з даними наведеними у таблиці Б.1 (Додаток Б) за основними показниками діяльності підприємства за період з 2016 по 2018 рік відбулися зміни у структурі майна та капіталу підприємства. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення загальної вартості капіталу. Так протягом 2016 – 2017 років вона знизилась на 2,24%. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, на 1,48% і на кінець аналізованого періоду склала 5 121 тис.грн.

Такі зміни відбулися в першу чергу за рахунок скорочення власного капіталу у 2017 році на 175 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. Проте протягом 2018 року підприємство дещо збільшило обсяг власного капіталу, а саме на 0,64%.

ТОВ «Данилевський» протягом 2016 – 2018 рр має у наявності власний оборотний капітал, вартість якого у 2017 році порівняно з 2016 значно зменшилась. Так, на кінець 2017 року він склав 706 тис.грн, що на 1,67% менше ніж у 2016 році. Проте, протягом 2018 року підприємство значно збільшило обсяг власного оборотного капіталу, і на кінець аналізованого періоду дана сума складала 778 тис.грн, що на 10,2% більше ніж у 2017 році.

На підприємстві спостерігається різке зменшення суми нерозподіленого прибутку протягом 2016 – 2018 років. Так, протягом 2017 року він скоротився на 66,23% у порівнянні з 2016 роком, а у 2018 р. на 19,23%. На кінець звітного періоду загальна сума нерозподіленого прибутку склала 21 тис.грн.



Щодо позикового капіталу, то слід відмітити, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Данилевський» використовує короткостроковий позиковий капітал, тоді як довгостроковий не залучає взагалі. Слід відзначити, що значення позикового капіталу не має однозначної тенденції протягом аналізованого періоду. Так у 2017 році спостерігаємо збільшення короткострокового позикового капіталу на 56 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. У 2018 р. спостерігаємо тенденцію до зменшення вартості позикового капіталу на 108 тис.грн.

Аналізуючи структуру капіталу, відмітимо, що капітал сформований переважно за рахунок власного капіталу.

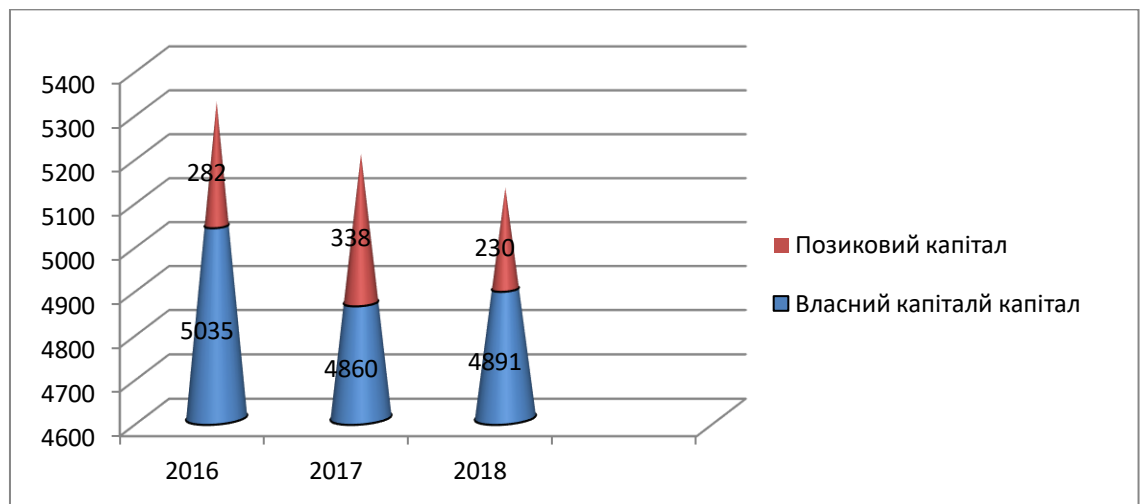


Рисунок 2.1 - Динаміка власного і позикового капіталу підприємства за 2016 – 2018 роки, тис.грн

Вартість майна протягом 2017 року зменшилась на 119 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. В 2018 році вартість майна скоротилась на 1,48%, і склала 5 121 тис.грн. Скорочення валюти балансу протягом аналізованого періоду свідчить про зменшення обсягів діяльності підприємства і заслуговує негативної оцінки. Слід зазначити, що у структурі майна підприємства найбільшу питому вагу займають необоротні активи, вартість яких протягом 2017 року зменшилась з 4 317 тис.грн у 2016 році до 4 154 тис. грн. У 2017 році вартість необоротних активів скоротилася на 0,99%. У структурі оборотних активів відбулися наступні зміни, а саме: збільшилась вартість

запасів підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком на 16,27%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком на 0,74%. Грошові кошти у розрахунках протягом аналізованого періоду мали тенденцію до збільшення з 138 тис.грн у 2016 році, до 154 тис.грн у 2017, а на кінець 2018 року склала 165 тис.грн.

Діяльність ТОВ «Данилевський» супроводжується зменшенням кількості працівників. Так, у 2016 році середньооблікова кількість працівників становила 99 осіб, у 2017 році – 89 осіб. У 2018 році середньооблікова чисельність працівників скоротилась до 72 осіб. Значно покращилась продуктивність праці у розрахунку на 1 особу – з 76,6 тис.грн у 2016 році до 160,7 тис.грн у 2018 році.

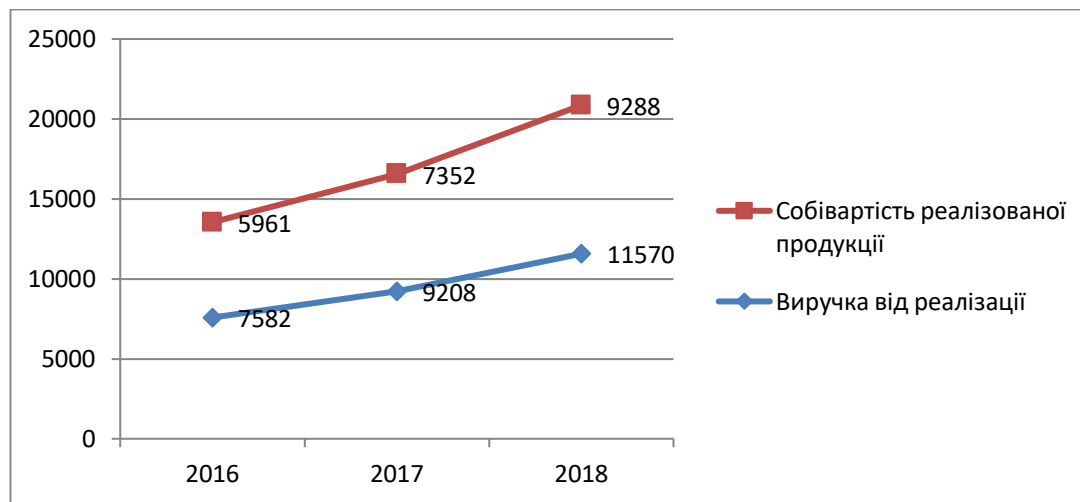


Рисунок 2.2 - Співвідношення виручки від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції за 2016–2018 роки, тис.грн.

Аналізуючи економічні показники діяльності ТОВ «Данилевський», зазначимо, що протягом аналізованого періоду простежується тенденція до збільшення реалізації продукції на підприємстві, про що свідчить динаміка виручки від реалізації.

Характеризуючи фінансові показники, відмітимо, що значення коефіцієнту автономії ТОВ «Данилевський» немало однакової тенденції протягом аналізованого періоду (Рис.2.3). Так, у 2016 році він складав – 0,947, у 2017 році – 0,931, а у 2018 році – 0,95. Цей показник знаходиться у межах нормального значення протягом всього аналізованого періоду і

означає, що на кінець 2018 року частка власного капіталу у сукупному капіталі підприємства становить 95%.

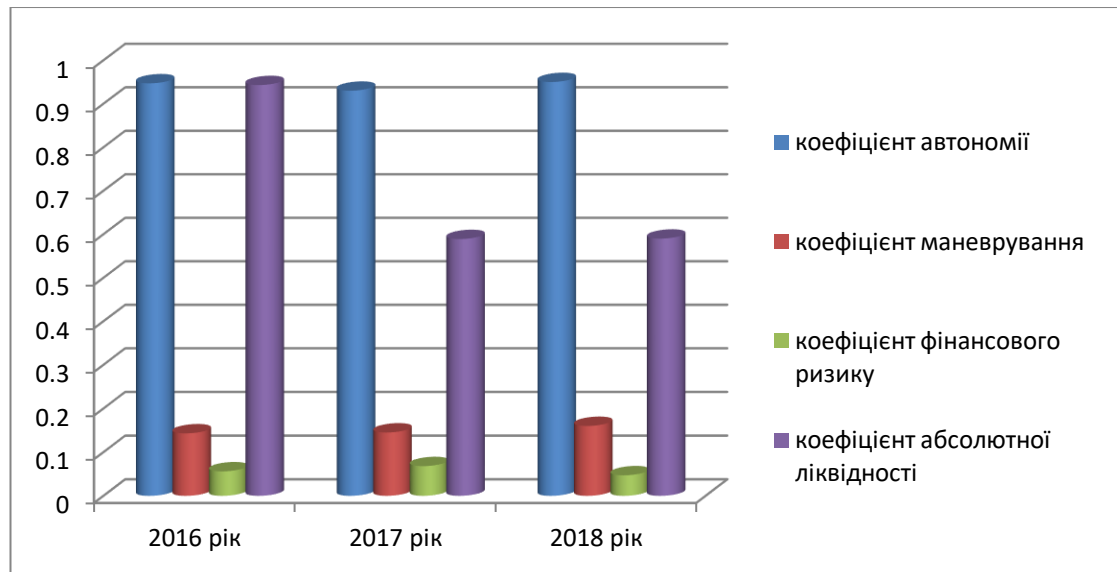


Рисунок 2.3. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Данилевський» з 2016 – 2018 роки

Позитивним моментом у діяльності є збільшення коефіцієнта маневрування протягом аналізованого періоду (для порівняння, у 2016 році він становив – 0,143, у 2017 році -0,145, а у 2018 році – 0,16). Це свідчить про те, що станом на кінець 2018 року 16% власних коштів знаходяться в мобільній формі, якими підприємство може вільно маневрувати. Коефіцієнт фінансового ризику у 2018 році зменшився у порівнянні з 2017 роком, це є позитивною тенденцією, адже значення цього показника, знаходиться в межах нормативу і вважається нормальним.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду зменшився. У 2017 році у порівнянні з 2016 зменшився з 0,943 до 0,589, у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився до 0,59. І це означає, що у 2018 році 59% поточних зобов'язань підприємство здатне погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та поточних фінансових інвестицій.

Таким чином, ТОВ «Данилевський» є стійким підприємством і знаходиться у нормальному фінансовому стані. Протягом 2016 – 2018 років збільшилась продуктивність праці, намітилися позитивні тенденції і в руху

грошових коштів. Проте відбулося зменшення суми власного капіталу підприємства, зменшилась вартість майна. Підприємство є платоспроможним та здатне своєчасно розраховуватись зі своїми боргами.

Проаналізуємо наскільки ефективно використовують фінансові ресурси ТОВ «Данилевський» Для цього розрахуємо показники ділової активності.

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Данилевський» наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники ділової активності ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)	
				показника 2017 року від показника 2016 року	показника 2018 року від показника 2017 року
1.Виручка від реалізації	7582,0	9208,0	11570,0	1626,0	2362,0
2.Середній розмір капіталу	5259,0	5257,5	5159,5	-1,5	-98,0
3.Середній розмір власного капіталу	4997,0	4947,5	4875,5	-49,5	-72,0
4. Середній розмір власного оборотного капіталу	718,0	706,0	742,0	-12,0	36,0
5.Середній розмір дебіторської заборгованості	221,5	146,0	159,5	-75,5	13,5
6.Середній розмір запасів	581,0	631,5	681,5	50,5	50,0
7.Середній розмір кредиторської заборгованості	262,0	310,0	284,0	48,0	-26,0
8.Чистий прибуток	77,0	26,0	21,0	-51,0	-5,0
9.Власний капітал	5035,0	4860,0	4891,0	-175,0	31,0
10.Коефіцієнт оборотності капіталу	1,4	1,7	2,2	0,3	0,5
11.Оборотність дебіторської заборгованості					
11.1.Днів	10,5	5,7	4,9	-4,8	-0,8
11.2. Оборотів	34,2	63,1	72,5	28,9	9,4
12. Оборотність запасів					
12.1 днів	27,5	24,7	21,2	-2,8	-3,5
12.2 оборотів	13,1	14,6	16,9	1,5	2,3

Таким чином, у 2017 році відбулося прискорення оборотності капіталу на 0,3 обороти порівняно з 2016 роком. А у 2018 році ще на 0,5 обороти у порівнянні з 2017 роком. Такі зміни свідчать про ефективність вкладення фінансових ресурсів у формування активів. Протягом аналізованого періоду обсяг виручки від реалізації постійно зростає. Так у 2016 році цей показник складав 7582,0 тис.грн, а уже в 2017 році 9208,0 тис.грн. Протягом 2018 року виручка збільшилась ще на 2362,0 тис.грн.

Власний оборотний капітал у 2017 році зменшився на 12 тис.грн у порівнянні з 2016 роком, а у 2018 році збільшився на 36 тис. грн у порівнянні з 2017 роком.

Таким чином можна зробити висновок, що рівень ділової активності на підприємстві є нормальним. Про це свідчить скорочення оборотності капіталу у днях і збільшення оборотності у разях, а також зменшення тривалості фінансового циклу.

Отже, можемо сказати, що тенденції та проблеми розвитку сфери торгівлі України зумовлюють необхідність розроблення концепції удосконалення системи управління, яка буде адаптована до сучасних умов розвитку українського суспільства.

Сьогодні, в умовах ринку, стоїть завдання так перебудувати або адаптувати всю систему управління підприємством, щоб вона відповідала вимогам ринкових відносин. Саме тому необхідно створити ефективну систему цілісного управління підприємством – систему стратегічного контролінгу. Прийняття неефективних управлінських рішень на підприємстві зумовлене відсутністю системи контролінгу.

Оскільки стратегічний контролінг є невід'ємною складовою контролінгу, то в сучасний час важливого значення набуває впровадження саме стратегічного контролінгу, який передбачає систему визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі. Іншими словами, стратегічний контролінг є системою спостереження та

вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

Запровадження стратегічного контролінгу надасть змогу значно підвищити ефективність усього процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Слід зазначити, що стратегічний контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам. Існує ряд проблем впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємствах торгівлі(рис.2.4).

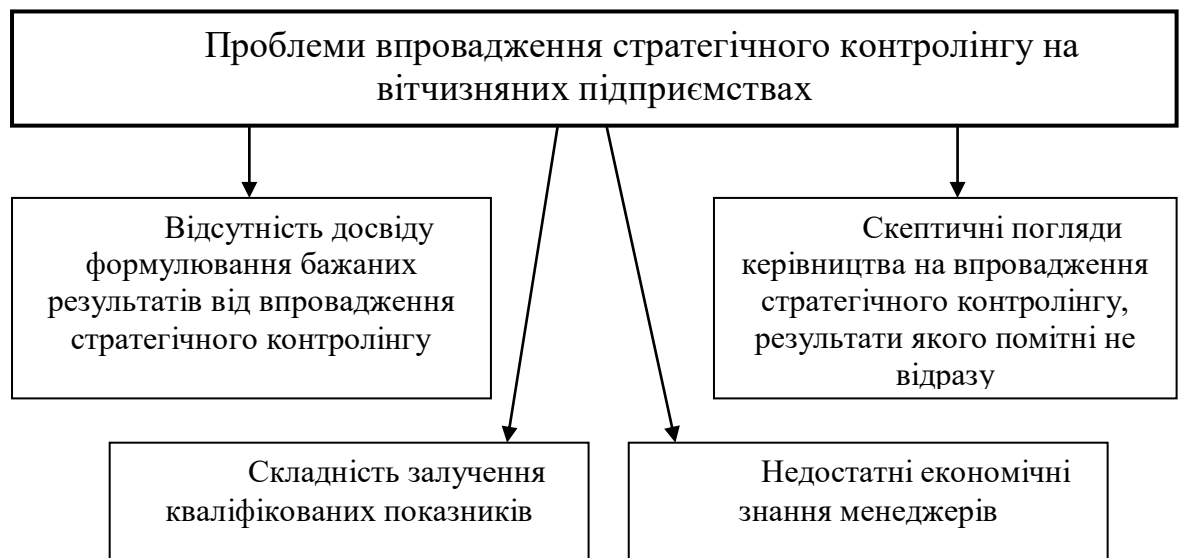


Рисунок 2.4 - Проблеми впровадження фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах [ складено автором на основі 54, 56]

Проте практика показує, що існує цілий комплекс чинників, які створюють перешкоди для успішної організації стратегічного контролінгу. Основними з них є:

- історичні, зумовлені сформованими поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;

- організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від упровадження стратегічного контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;
- психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження стратегічного контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;
- методичні, які виникають унаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакета корпоративних стандартів стратегічного контролінгу

Враховуючи сучасний стан та розвиток підприємств торгівлі, можна виділити чинники, що є підставою для створення системи стратегічного контролінгу (рис. 2.5).

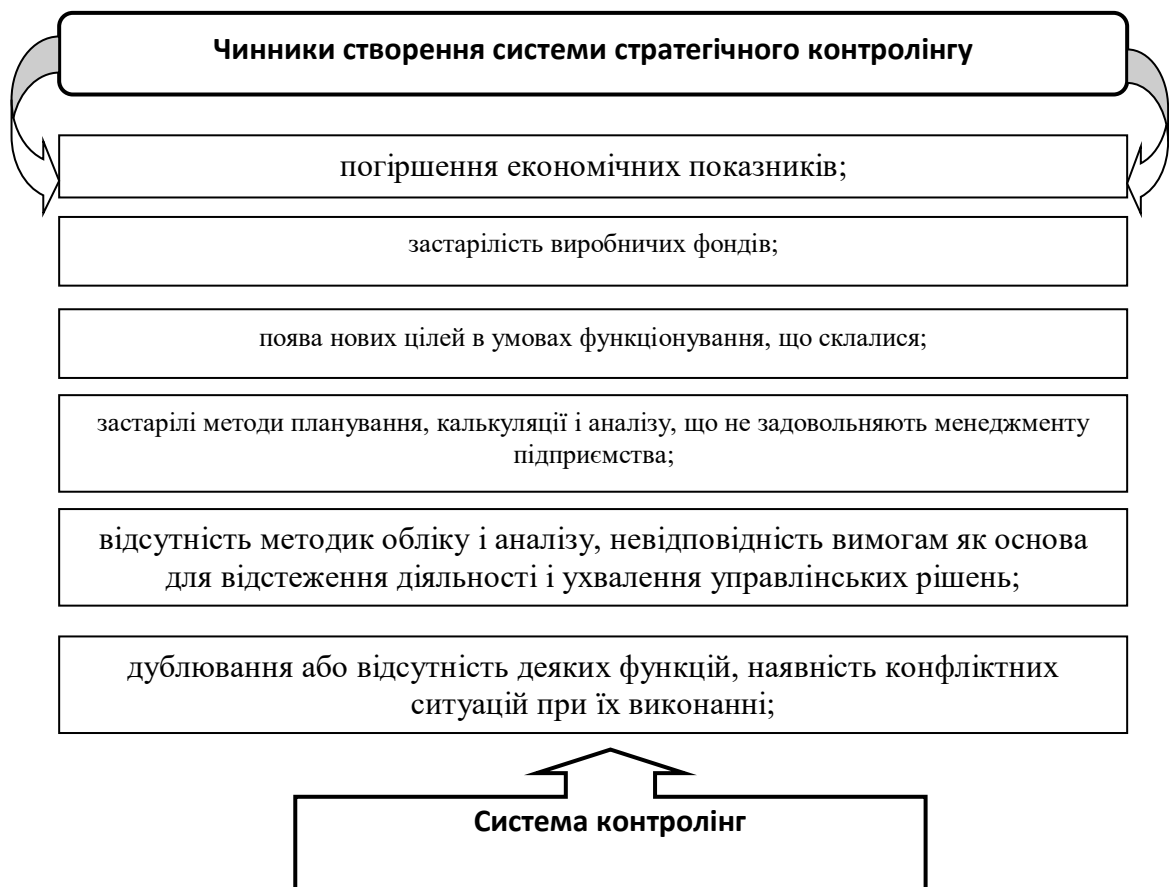


Рисунок 2.5 - Чинники створення системи стратегічного контролінгу на підприємствах торгівлі[ авторська розробка ]

За наявності одного або декількох чинників, перелічених на рис. 2.5, найчастіше з'являються передумови впровадження системи контролінгу за напрямками:

1. Організація: погане уявлення про організаційну структуру підприємства абсолютної більшості працівників, зокрема керівників підприємства; складна, багатоступінчаста система підпорядкування, що має протиріччя; відсутність чітко визначених областей і рівнів компетенції і відповідальності керівників; перевантаженість окремих підрозділів.

2. Персонал: сприйняття роботи як обов'язку, відмежування особистих інтересів співробітників від результатів діяльності компанії; невпевненість співробітників в завтрашньому дні.

3. Устаткування: застарілість основних засобів; відсутність системи планово-запобіжних ремонтів, ремонт при виникненні поломок.

4. Система інформаційного забезпечення і звітність: відсутність у звіті пояснювальної та аналітичної частини; заповнення документів вручну; обмеженість вихідної інформації, призначеної для ухвалення важливих рішень; невірогідність інформації; відсутність або недостатність комп'ютерної підтримки інформаційного забезпечення; відсутність системи обліку і розрахунку витрат за носіями і об'єктами [36, с. 352].

Грунтуючись на дослідженнях [29, 36, 41] та враховуючи особливості діяльності підприємств торгівлі, нами виділені наступні переваги від впровадження системи контролінгу:

- можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;
- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або завдань;
- можливість спланувати поточну діяльність та передбачити результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;



- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;
- автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування і діяльності підприємства.

Ураховуючи світовий досвід та ситуацію у сфері фінансової діяльності вітчизняних підприємств, необхідно здійснити низку якісних змін у характері фінансового планування суб'єктів господарювання України, зокрема підприємств торгівлі.

Потрібно сформувати та впровадити систему стратегічного контролінгу, особливо у сфері виконання фінансового плану. Це дасть можливість націлити управлінський процес на максимізацію прибутку та вартості капіталу за умов мінімізації ризику, здійснювати функціональну підтримку фінансової політики підприємства, забезпечити високий рівень управління витратами і доходами.

## 2.2 Моніторинг ресурсного забезпечення діяльності досліджуваного підприємства

В умовах ринкової економіки надзвичайно велике значення має формування та використання фінансових ресурсів. Умови сьогодення вимагають від керівників використання нових підходів до формування системи управління підприємством. Тому необхідне більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та пристосування підприємства до зміни кон'юнктури ринку. На основі отриманих даних управлінський апарат має оперативно виявляти зміни в зовнішньому і

внутрішньому середовищі та розробляти відповідну фінансову стратегію підприємства для умов конкурентного середовища.

У якості інструменту системи управління за діяльністю підприємства є стратегічний контролінг, а моніторинг є його складовою. Саме система моніторингу відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття управлінських і фінансових рішень.

Вважаємо за потрібне для подальшої розробки системи стратегічного контролінгу досліджуваного підприємства здійснити моніторинг його ресурсного потенціалу.

Моніторинг ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства розпочнемо з аналізу майна підприємства та джерел його формування. Майно – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до надходження економічних вигід у майбутньому.

У складі майна виділяють оборотні і необоротні активи. Майно підприємства може бути використане у внутрішньому обороті або поза його межами, тобто, іммобілізованим в дебіторську заборгованість, вкладеним в цінні папери або залученим в оборот іншим підприємством у вигляді інвестицій. Можна зробити висновок, що загальна вартість майна у 2017 році зменшилась на 119 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. Це зменшення відбулося в першу чергу за рахунок зменшення вартості необоротних активів протягом 2017 року на 163 тис.грн. У 2018 році спостерігається зменшення вартості майна на 77 тис.грн. Так у 2017 році вартість майна становила 5 198 тис.грн, а у 2018 відповідно 5 121 тис.грн.

Структура майна ТОВ «Данилевський» представлена на (рис. 2.6).

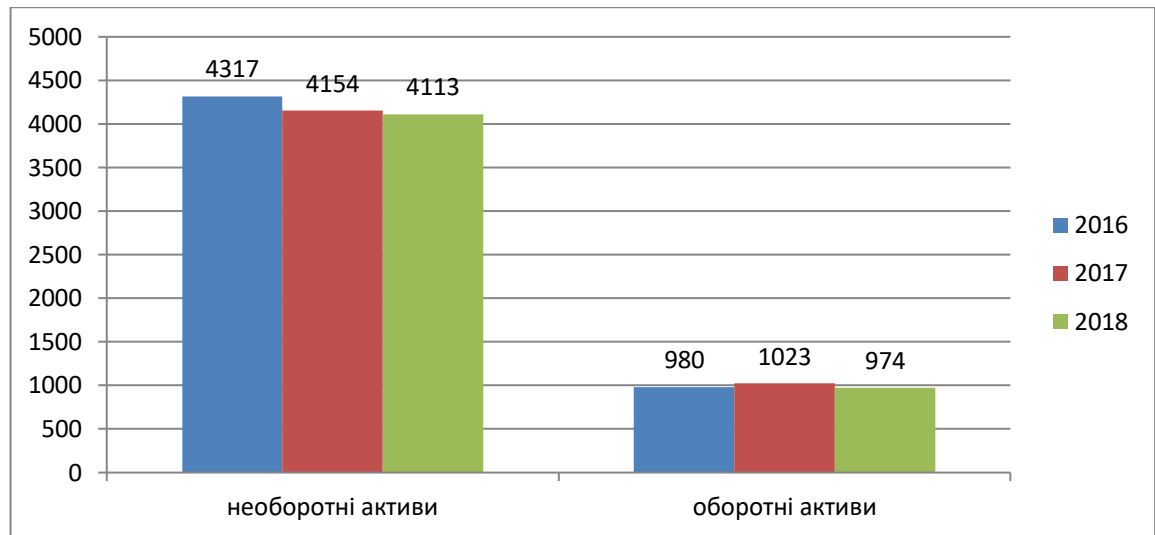


Рисунок 2.6 - Структура майна ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 рік

Як бачимо, у структурі майна переважають необоротні активи. Питома вага необоротних активів у загальній вартості майна в 2018 році становить 80,3%, що на 0,4% більше ніж у 2017 році. Обсяг оборотних активів протягом аналізованого періоду постійно змінювався. Так у 2016 році вартість оборотних активів становила 980 тис.грн, а у 2017 і 2018 році відповідно – 1 023 і 974 тис.грн. Скорочення вартості оборотних активів у 2018 році на 49 тис.грн проти 2017 року відбулося перш за все за рахунок зменшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів.

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають запаси, обсяг яких збільшувався протягом аналізованого періоду з 584 тис.грн у 2016 році до 684 тис.грн у 2018 році.

У 2018 році розмір дебіторської заборгованості збільшився у порівнянні з 2017 роком на 11 тис.грн, що свідчить про відволікання грошей з обороту.

Оцінка джерел формування майна ТОВ «Данилевський» дозволяє зробити висновок, що на 95,5 % формується за рахунок власного капіталу.

Так, вартість власного капіталу протягом аналізованого періоду становила 5 35 тис.грн, 4 860 тис.грн і 4 891 відповідно у 2016, 2017, 2018 роках. Виходячи з даних таблиці В.1, можна сказати, що ТОВ «Данилевський» забезпечує високий рівень фінансової незалежності від

зовнішніх джерел фінансування, власна фінансова база є достатньою для самофінансування.

У 2018 році вартість позикового капіталу становила 230 тис.грн, що на 31,8% менше ніж у 2017 році. Таким чином, можна відмітити, що протягом останнього аналізованого року спостерігається тенденція до зменшення позикового капіталу (рис.2.7.).

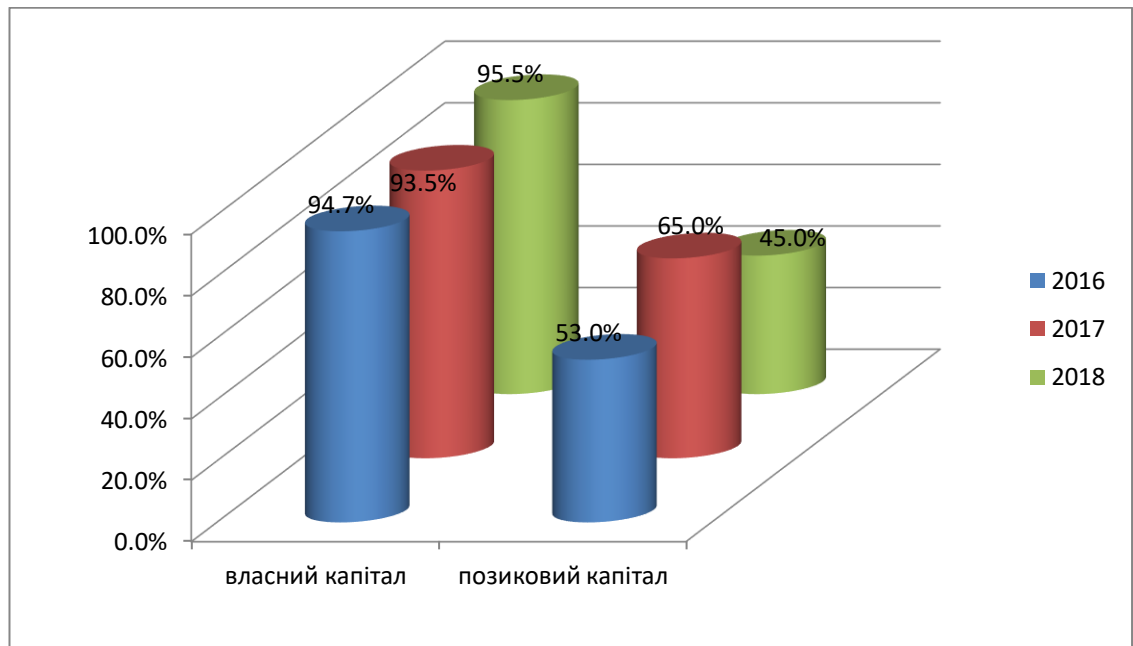


Рисунок 2.7 - Структура джерел формування майна ТОВ «Данилевський» за 2016-2018 роки

Основним джерелом позикового капіталу на підприємстві є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також поточні зобов'язання за розрахунками.

Протягом аналізованого періоду підприємство не використовує довгострокового позикового капіталу та короткострокових кредитів банків, що ще раз підтверджує здатність підприємства до самофінансування.

У таблиці 2.2 наведені дані, що характеризують наявність та рух основних засобів ТОВ «Данилевський».

Таблиця 2.2 - Наявність та рух основних засобів ТОВ «Данилевський» за період 2016 – 2018 роки (тис.грн)

Роки	Залишок на початок року	Надійшло	Вибуло	Залишок на кінець року	Залишок на кінець року за мінусом амортизації	Сума зносу на початок року	Сума зносу на кінець року
2016	5500	468	306	5662	3340	2476	2322
2017	5662	117	19	5760	3415	2322	2345
2018	5760	58	43	5775	3402	2345	2373

Протягом 2016 – 2018 років було введено в експлуатацію нового обладнання на суму 468 тис.грн, 117 тис.грн і 58 тис.грн відповідно у 2016, 2017, 2018 роках. Також спостерігається вибуття основних засобів протягом усього аналізованого періоду. Так у 2016 році вибуло основних засобів на суму 306 тис.грн, у 2017 році – на суму 19 тис.грн, і у 2018 – на 43 тис.грн. Виходячи з даних, які представлені у таблиці 2.1, можна зробити Таким чином, протягом усього аналізованого періоду спостерігається перевищення введених в експлуатацію основних засобів над такими що вибули.

Розглянемо склад та структуру основних засобів протягом аналізованого періоду (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3 - Склад і структура основних засобів ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки (тис.грн)

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-)		Темп росту %	
				2017 року від 2016	2018 року від 2017	2017 року від 2016 року	2018 року від 2017 року
1.Основні засоби	5662,0	5760,0	5775,0	98,0	15,0	1,7	0,3
У тому числі:							
2.Будинки, споруди та передавальні пристрої	4935,0	5035,0	5074,0	100,0	39,0	2,0	0,8
3.Питома вага, проценти	87,2	87,4	87,9	0,2	0,5	0,2	0,6
4.Машини та обладнання	296,0	290,0	276,0	-6,0	-14,0	-2,1	-4,8
5.Питома вага, проценти	5,2	5,0	4,8	-0,2	-0,2	-0,04	-4,0

Продовження таблиці 2.3

6.Транспортні засоби	129,0	129,0	129,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.Питома вага, проценти	2,3	2,2	2,2	-0,1	0,0	-4,4	0,0
8Інструменти, прилади та інвентар	12,0	12,0	12,0	0,0	0,0	0	0,0
9Питома вага, проценти	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
10Інші ОЗ	290	294,0	284	4,0	-10,0	1,4	-3,4
11Питома вага, проценти	5,1	5,2	4,9	0,1	-0,3	1,9	-5,7

Переважна частка основних засобів припадає на будинки, споруди та передавальні пристрої. Питома вага цього показника збільшується протягом усього аналізованого періоду із 87,2% у 2016 році, до 87,9% у 2018 році.

Вартість транспортних засобів, інструментів, приладів та інвентарю протягом аналізованого періоду залишається сталою. Протягом 2016 – 2018 років спостерігається незначне скорочення вартості машин та обладнань у загальній вартості основних засобів.

Показники стану та руху основних засобів ТОВ «Данилевський» наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники стану та руху основних засобів ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення показника 2017 року від 2016 року	Відхилення показника 2018 року від 2017 року
1.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,02	0,01	-0,06	-0,01
2.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,06	0,01	0,01	-0,05	0,00
3.Коефіцієнт зносу основних засобів на початок року	0,45	0,41	0,41	-0,04	0,00
4.Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,41	0,41	0,41	0,00	0,00
5.Коефіцієнт придатності основних засобів на початок року	0,55	0,59	0,59	0,04	0,00
6.Коефіцієнт придатності основних засобів на кінець року	0,59	0,59	0,59	0,00	0,00

На основі даних таблиці 2.4, можемо зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігаємо незначне оновлення основних засобів. Варто зазначити, що протягом 2016 і 2018 років коефіцієнт оновлення основних засобів мав тенденцію до зменшення. Так, у 2016 році коефіцієнт оновлення основних засобів становив 8 %, тоді як на кінець 2018 року значення цього показника зменшилось до 1%.

Що ж до коефіцієнту вибуття то найбільше значення він мав у 2016 році, і становив 6%. Протягом 2017 року значення цього показника знизилось до 1% і до кінця 2018 року залишилося на такому ж рівні.

Коефіцієнт зносу на початок 2016, 2017, 2018 років становив відповідно 45%; 41%; 41%. Значення коефіцієнту зносу на кінець 2016, 2017, 2018 років становило 41%. Коефіцієнт придатності основних засобів протягом усього аналізованого періоду залишається сталим. Таким чином, можна відмітити, що ТОВ «Данилевський» має досить непоганий майновий потенціал. Протягом 2016 – 2018 років, відбувається оновлення основних засобів та виведення з експлуатації застарілого обладнання.

До основних показників ефективності використання основних засобів відносять: фондівдачу; рентабельність; фондоємність; фондоозброєність. Розрахунок цих показників представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ефективність використання основних засобів ТОВ «Данилевський» протягом 2016 – 2018 років

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-)		Темп змін, %	
				2017 року від 2016 року	2018 року від 2017 року	2017 року від 2016 року	2018 року від 2017 року
1.Фондовіддача, грн	2,4	2,7	3,4	0,3	0,7	12,5	25,9
2.Фондоємність, грн	0,4	0,4	0,3	0,0	-0,1	0,0	-25,0
3.Фондоозброєність, грн	32,1	37,9	47,2	5,8	9,3	18,1	24,5
4.Фондорентабельність, %	2,5	0,8	0,6	-1,7	-0,2	-68,0	-25,0

Так, виходячи з даних таблиці 2.5, спостерігаємо, що протягом аналізованого періоду відбувається збільшення фондівіддачі з 2,4 грн у 2016 році до 3,4 грн у 2018 році. Збільшення даного показника є позитивним моментом, адже він показує скільки гривень виручки приходить на кожну гривню задіяних основних засобів.

Фондоємність є оберненими показником до фондівіддачі. Протягом 2016 – 2017 років, спостерігається стає його значення, яке складає 0,4 грн. А у 2018 році відбулося скорочення значення цього показника до 0,3 грн.

Фондоозбросність означає завантаження основними засобами одного працівника. На підприємстві спостерігається збільшення значення даного показника у зв'язку зі зменшенням кількості працюючих протягом аналізованого періоду.

Фондорентабельність змінюється протягом усього аналізованого періоду. Так, у 2016 році цей показник складав 2,5%, а у 2017 і 2018 роках відповідно – 0,8% і 0,6%. Така зміна викликана зменшенням чистого прибутку у 2017 році на 51 тис.грн у порівнянні з 2016 роком, і на 5 тис.грн у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Отже, протягом 2016 – 2018 років збільшує свою фондівіддачу, але незначний прибуток свідчить про низький рівень рентабельності основних фондів.

Показники ефективності використання основних засобів впливають на показники фінансово-господарської діяльності підприємства. В першу чергу вони впливають на виручку від реалізації продукції, робіт та фінансовий результат. Структура оборотних активів ТОВ «Данилевський» представлена у таблиці 2.6.

Головним завданням аналізу оборотних активів є визначення їх обсягу і структури для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності ТОВ «Данилевський».

У структурі оборотних активів ( таблиця 2.6) найбільшу вагу займають запаси, а у їх структурі товари. Загальний обсяг запасів протягом



аналізованого періоду постійно збільшується. Так у 2017 році вартість запасів становила 679 тис.грн, тоді як у 2016 році 584 тис.грн, а на кінець 2018 року загальна вартість запасів склала 684 тис.грн.

Таблиця 2.6 - Структура оборотних активів ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки, тис.грн

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-)	
				2017 року від 2016 року	2018 року від 2017 року
1.Грошові кошти та їх еквіваленти	258	190	125	-68	-65
2.Кошти у розрахунках	138	154	165	14	11
3Запаси	584	679	684	95	5
У тому числі					
4.Виробничі запаси	40	48	36	8	-12
5.товари	544	631	648	87	17
6.Усього оборотних активів	980	1023	974	41	-49

Негативною тенденцією є зменшення грошових коштів та їх еквівалентів. Протягом 2017 року обсяг грошових коштів зменшився на 68 тис.грн, а протягом 2018 року ще на 65 тис.грн.

Взагалі найменше значення вартості оборотних активів ТОВ «Данилевський» має у 2018 році – 974 тис.грн, а найбільше у 2017 році – 1023 тис.грн.

Платоспроможність — це здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконувати планові платежі і термінові зобов'язання, підтримуючи при цьому нормальний ритм господарської діяльності [38,с.120]. Значення платоспроможності підприємства неможливо переоцінити. Так, згідно з положеннями французької економічної школи, платоспроможність — це одна з підвалин концепції фінансової рівноваги.

Проведемо оцінку ліквідності та платоспроможності ТОВ «Данилевський». Для цього групуємо активи за рівнем ліквідності, а пасиви залежно від терміновості сплати зобов'язань (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Оцінка ліквідності і платоспроможності  
ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Активи	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Пасиви	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів		
								2016 рік	2017 рік	2018 рік
A1	258	190	125	П1	282	338	230	-24	-148	-105
A2	158	175	199	П2	0	0	0	158	175	199
A3	584	679	684	П3	0	0	0	584	679	684
A4	4317	4154	4113	П4	5035	4860	4891	718	706	778
Баланс	5317	5198	5121	Баланс	5317	5198	5121	X	X	X

Наведені баланси підприємства (таблиця 2.7) на вказані дати є ліквідними. Підприємство на кінець 2016 року має достатні суми наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами ( $A_1 > П_1$ ). У 2017 та 2018 роках спостерігається зменшення наявних грошових коштів на підприємстві, і тому протягом цих років спостерігається невиконання умови  $A_1 > П_1$ .

Ліквідними є друга та третя група активів протягом усього аналізованого періоду. Однак, слід зазначити, що підприємство не користується послугами установ банків і не має заборгованості як за довгостроковими, так і за короткостроковими кредитами.

Протягом аналізованого періоду спостерігається достатність власного капіталу як для формування важко ліквідних активів, так і оборотних активів. Впродовж аналізованого періоду підприємство не мало дефіциту власного оборотного капіталу. Проте протягом цих трьох років спостерігалася тенденція до зменшення вартості власного оборотного капіталу.

Отже, загалом зміни в балансі свідчать про не значне погіршення фінансового стану підприємства протягом аналізованого періоду.

Враховуючи ступінь ліквідності оборотних активів фінансовий стан підприємства може бути оцінений як на дату складання звітності, так і на

довгострокову та короткострокову перспективу як нормальний (таблиця Г.1, додаток Г).

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняють між собою розміром ліквідних активів та розглядають як джерело покриття зобов'язань. Динаміка основних показників платоспроможності зображена на рис.2.8.

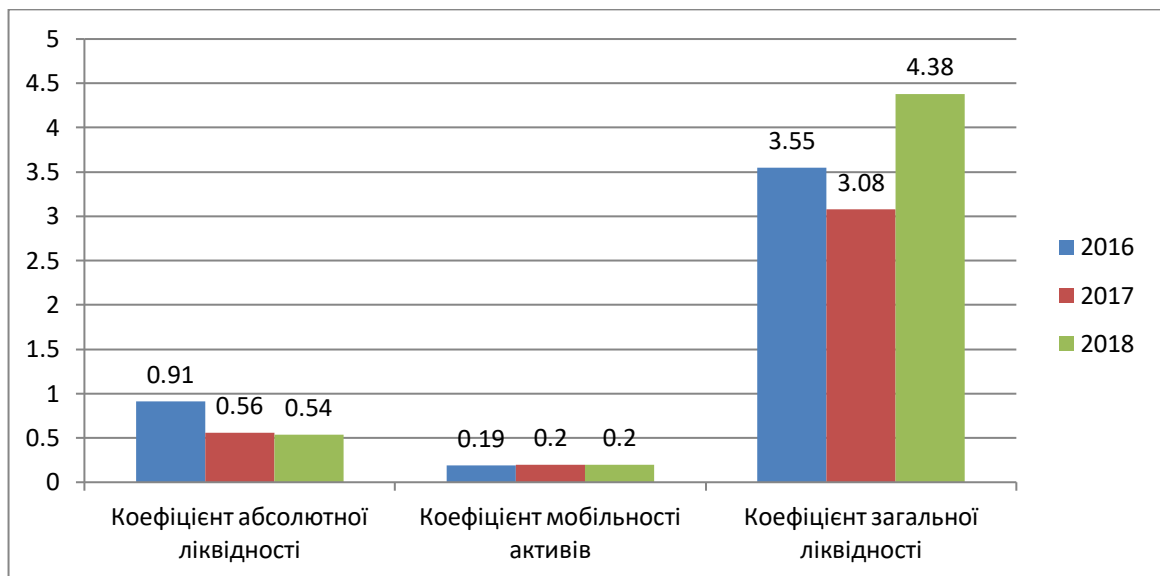


Рисунок 2.8. - Динаміка основних показників платоспроможності ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Не спостерігається відхилення від рекомендованих значень щодо коефіцієнту загальної ліквідності. Отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку станом на кінець 2018 року дозволять перекрити кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання за розрахунками на 438%.

Отже, за результатами дослідження виявлено, що підприємство є платоспроможним протягом аналізованого періоду. Однак, протягом останніх трьох років спостерігаємо зниження показників платоспроможності

підприємства, проте не зважаючи на це, вони знаходяться в межах нормативних значень.

Тобто, підводячи загальний підсумок за усіма вище наведеними розрахунками стверджуємо, що баланс підприємства є ліквідним. Крім того, протягом 2016 – 2018 років підприємство є платоспроможним. Проте спостерігається незначна тенденція до зниження показників платоспроможності підприємства протягом аналізованого періоду. Тому робітники фінансово-аналітичних служб повинні проводити оперативний, перспективний аналіз та оцінку фінансового становища підприємства.

Фінансову стійкість підприємства визначають за системою узагальнюючих та часткових показників [46, с.31].

Розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства представлено у таблиці Д.1 (додаток Д).

Враховуючи показники фінансової стійкості, розраховані у таблиці Д.1 (додаток Д), фінансовий стан підприємства оцінюється як абсолютний та протягом періоду, що аналізується, він не змінився. Як на початок, так і на кінець 2018 року джерела фінансування перевищували обсяг запасів. Протягом аналізованого періоду ТОВ «Данилевський» не залучає довгострокових та інших позик для формування запасів, тому джерелом фінансування є власні оборотні кошти. Надлишок джерел фінансування на кінець 2016 року становив 134 тис.грн. А на кінець 2017 і 2018 років відповідно 27 тис.грн і 94 тис. грн.

Так, обсяг запасів у 2017 році становив 679 тис.грн, а у 2018 році збільшився на 5 тис.грн. Запас стійкості фінансового стану у 2016 році становив 6,4 дні, тоді як у 2017 році він зменшився на 5,3 дні. А у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 1,86 дні, і склав 2,92 дні.

Варто відмітити, що протягом 2016 – 2018 років жодного разу не спостерігалось нестачі джерел фінансування для формування запасів підприємства, але негативним є те, що у 2017 році спостерігається значне

зменшення запасу стійкості фінансового стану підприємства у порівнянні з 2016 роком.

Після аналізу абсолютних показників фінансової стійкості розраховують відносні коефіцієнти, завдяки чому можна побачити співвідношення коштів підприємства за різними джерелами, структуру капіталу.

Важливим також є те, що на підприємстві не спостерігається нестача власного капіталу для покриття оборотних активів, запасів та товарів протягом аналізованих трьох років. У 2017 році коефіцієнт забезпечення запасів становив 1,041; коефіцієнт забезпеченості товарів – 1,123; коефіцієнт забезпеченості оборотних активів – 0,673. У 2018 році відбулися зміни у значеннях цих показників, відповідно вони становили: коефіцієнт забезпеченості запасів – 1,137; коефіцієнт забезпеченості товарів – 1,201; коефіцієнт забезпеченості оборотних активів – 0,966.

Ступінь зносу основних засобів на підприємстві у 2018 році становив 41,1%, це означає, що підприємству потрібно поступово розпочинати оновлювати склад основних засобів. Не досить втішним є значення коефіцієнту маневреності. Протягом трьох років він жодного разу не був у межах нормативного значення. У 2017 році цей показник склав 0,211, а у 2018 році – 0,159. А це означає, що лише 15,9% власного капіталу вкладені у найбільш мобільні активи, тоді як нормативне значення цього показника не менше 50%.

Таким чином, результати моніторингу ресурсного потенціалу ТОВ «Данилевський» дозволяють зробити висновок про наявність абсолютного фінансового стану на підприємстві, на що вказує розмір та тенденція зміни основних фінансових коефіцієнтів. В умовах кризи досліджуваному підприємству необхідно забезпечувати підтримку існуючого типу фінансової стійкості.

### 2.3 Розрахунок впливу факторів на основні показники діяльності досліджуваного підприємства

Діяльність підприємства розглядається як результат різноспрямованого впливу численних факторів економічного, соціального, організаційного, технічного, технологічного характеру. В економічних дослідженнях під фактором розуміють рушійні сили або причини, що викликають позитивні чи негативні зміни показників, які відображають стан і розвиток досліджуваного об'єкта.

Кожний фактор, що впливає на результати діяльності підприємства, може складатися з ряду елементів, що у свою чергу виступають як самостійні фактори з певним ступенем впливу на підсумкові показники діяльності підприємства. Чим детальніше вивчаються фактори, чим більша їх кількість враховується при аналізі, тим достовірніші висновки проведеного аналізу.

Тому важливим методологічним питанням під час проведення аналізу діяльності ТОВ «Данилевський» є дослідження і визначення впливу факторів на величину основних показників діяльності.

Розглянемо вплив обсягу капіталу, капіталовіддачі та рентабельності капіталу на зміну чистої виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та чистого прибутку.

Взаємозв'язок між середньорічною вартістю капіталу, капіталовіддачею та чистою виручкою від реалізації товарів, робіт, послуг, може бути виражений за допомогою факторної моделі (2.1):

$$ЧВ = \bar{K} \cdot K_{\text{в}}, \quad (2.1)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;

$\bar{K}$  - середньорічна вартість капіталу підприємства;

$K_{\text{в}}$  – капіталовіддача.

Взаємозв'язок між середньорічною вартістю капіталу, рентабельністю капіталу та чистим прибутком описується такою факторною моделлю (2.2):

$$\text{ЧП} = \bar{K} \cdot P_k, \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$P_k$  – рентабельність капіталу.

Розрахунок впливу даних факторів представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.8 - Вплив факторів на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Данилевський» за 2017-2018 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	Скоригований показник	Відхилення (+;-)			
				усього	В тому числі за рахунок		
					Обсягу капіталу	Капіталовіддачі	Рентабельності капіталу
1.Виручка від реалізації, тис.грн	9208	11570	9287,1	2362	79,1	2282,9	X
2.Середньорічна вартість капіталу, тис.грн	5257,5	5159,5	X	-98	X	X	X
3.Чистий прибуток, тис.грн	26	21	25,8	-5	-0,2	X	-4,8
4.Капіталовіддач, грн	1,8	2,2	X	0,4	X	X	X
5.Рентабельність капіталу, %	0,5	0,4	X	-0,1	X	X	X

Таким чином, виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що виручка від реалізації товарів, робіт, послуг у 2018 році збільшилась на 2362 тис.грн за рахунок впливу таких факторів:

- зменшення середньорічної вартості капіталу на 98 тис.грн, призвело до збільшення виручки від реалізації на 79,1 тис.грн;
- а збільшення капіталовіддачі на 0,4 грн, в свою чергу викликало збільшення виручки від реалізації на 2282,9 тис.грн.

У свою чергу прибуток зменшився на 5 тис.грн за рахунок таких подій:

- зменшення середньорічної вартості капіталу на 98 тис.грн, призвело до зменшення прибутку на 0,2 тис.грн;
- зменшення рентабельності капіталу на 0,1% вплинуло на зменшення прибутку на 4,8 тис.грн.

Як бачимо, негативною тенденцією є зменшення чистого прибутку у 2018 році на 5 тис.грн у порівнянні з 2017 роком в результаті впливу зазначених факторів.

Розглянемо вплив інших факторів на зміну чистого прибутку ТОВ «Данилевський». Для цього встановимо залежність між середньорічною вартістю основних засобів, фондovіддачею, рентабельністю виручки та чистим прибутком.

Взаємозалежність між факторами описується наступною трьохфакторною моделлю (2.3):

$$ЧП = \bar{ОЗ} \cdot \Phi_{\text{в}} \cdot P_{\text{чв}}, \quad (2.3)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$\bar{ОЗ}$  - середньорічна вартість основних засобів;

$\Phi_{\text{в}}$  - фондovіддача;

$P_{\text{чв}}$  - рентабельність виручки.

Розрахунки проведені у таблиці К.1 (додаток К), свідчать, що чистий прибуток ТОВ «Данилевський» зменшився на 5 тис.грн під впливом таких факторів:

- збільшення середньорічної вартості основних засобів на 31 тис.грн, призвело до збільшення прибутку на 2765,56 тис.грн;
- збільшення фондovіддачі на 0,66 грн, призвело до збільшення прибутку на 674,88 тис.грн;
- зменшення рентабельності виручки на 0,1%, призвело до зменшення чистого прибутку на 3445,44 тис.грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що на зміну чистого прибутку впливають такі фактори: середньорічна вартість капіталу, рентабельність капіталу, середньорічна вартість основних засобів, фондovіддача, рентабельність виручки.



Проаналізуємо вплив продуктивності праці та фондоозброєності працівників на фондovіддачу ТОВ «Данилевський». Для цього побудуємо кратну модель залежності між цими показниками (2.4).

$$\Phi_B = \frac{W}{\Phi_{O3}} \quad (2.4)$$

де  $\Phi_B$  – фондovіддача;

$W$  – продуктивність праці;

$\Phi_{O3}$  – фондоозброєність.

Таблиця 2.9 - Вплив факторів на фондovіддачу ТОВ «Данилевський» за 2017-2018 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	Скоригований показник	Відхилення		
				усього	У тому числі за рахунок:	
					Продуктивності праці	Фондоозброєності
1.Виручка від реалізації, тис.грн	9208	11570	X	2362	X	X
2.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	3377,5	3408,5	X	31	X	X
3.Середньоспискова чисельність працівників, осіб	89	72	X	-17	X	X
4.Фондовіддача, грн	2,73	3,39	4,23	0,66	1,5	-0,84
5.Продуктивність праці	103,46	160,69	X	57,23	X	X
6.Фондоозброєність	37,95	47,34	X	9,39	X	X

Таким чином, виходячи з даних наведених у таблиці, можна зробити висновок, що фондovіддача ТОВ «Данилевський» збільшилась на 0,66 грн. Це відбулося за рахунок дії таких факторів:

- збільшення продуктивності праці на 57,23 призвело до збільшення фондovіддачі на 1,5 грн;
- в свою чергу збільшення фондоозброєності на 9,39 призвело до зменшення фондovіддачі на 0,84 грн.

Отже, можна зробити висновок, що на зміну фондівіддачі, яка в свою чергу впливає на зміну прибутку, впливають такі фактори: продуктивність праці та фондоозброєність.

Критерієм ефективності використання фінансових ресурсів підприємства є розрахунок показників рентабельності.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності, окупність витрат. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства.

Оцінка прибутковості діяльності підприємства оцінюється за допомогою багатьох показників, розрахунок яких представлений в таблиці К.1 (додаток К). Дані таблиці К.1 (додаток К) свідчать, що протягом періоду, який аналізується на фоні зменшення прибутковості діяльності підприємства відзначається деяке погіршення ефективності використання підприємством майна і джерел його формування.

Так, у 2017 і 2018 роках спостерігається зменшення показника рентабельності продаж у порівнянні з 2016 роком. Протягом 2017 року значення цього показника скоротилось на 0,8 п.п. А у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшилось ще на 0,1 п.п. Це означає, що у 2018 році з однієї гривні продажі підприємство отримало прибуток у розмірі 0,1 грн.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зменшення показника рентабельності основних засобів, з 2,6 у 2016 році, до 0,9 у 2017, і до 0,7 у 2018 році.

Зниження показника рентабельності виробничих ресурсів означає, що у 2016 році з кожної гривні основних засобів, одержуємо прибуток у розмірі 2,2 грн. Протягом 2017 році з кожної гривні основних фондів ми одержуємо 0,7 грн, що на 1,5 грн у порівнянні з 2016 роком. В кінці 2018 року з кожної

гривні основних фондів ми отримуємо 0,6 грн, а це на 0,1 грн менше ніж у 2017 році.

Спостерігаємо зниження показника рентабельності активів, який показує наскільки ефективно використовуються активи підприємства. Значення цього показника в 2017 році у порівнянні з 2016 роком зменшилось на 1,1 п.п. В 2018 році рентабельність активів залишається на рівні 2017 року, і складає 0,4%.

Значним є зниження ефективності використання власного капіталу. Замість 1,5 грн прибутку на 1 грн. авансованого власного капіталу у 2016 році, ми отримали 0,5 грн в 2017 році, а у 2018 на 1 грн. авансованого власного капіталу ми отримуємо 0,4 грн.

Дещо краща ситуації з рентабельністю власного оборотного капіталу, але варто відмітити, що значення цього показника також має тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. Так у 2016 році рентабельність власного оборотного капіталу становила 9,0%, тоді як у 2017 і 2018 році значення цього показника відповідно склало 3,7% і 2,8%.

Значення всіх показників рентабельності діяльності ТОВ «Данилевський» протягом 2016 – 2018 років має тенденцію до зниження. Перш за все це спричинене зменшенням протягом аналізованого періоду чистого прибутку на 51 тис.грн у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Протягом 2018 року чистий прибуток знизився ще на 5 тис.грн у порівнянні з 2017 роком.

Найгірші показники рентабельності підприємство має саме від використання власного та сукупного капіталу. Тому доречним є проведення факторного аналізу вищезазначених показників.

На зміну рентабельності сукупного капіталу впливають рентабельність продаж, оборотність власного капіталу та фінансова залежність капіталу підприємства.

Взаємозв'язок між факторами описується такою факторною моделлю (2.5):

$$P_a = P_{pr} \cdot K_{об.вк} \cdot K_{ф.з}, \quad (2.5)$$

де  $P_a$  – рентабельність активів;

$P_{pr}$  – рентабельність продаж;

$K_{об.вк}$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

$K_{ф.з}$  – коефіцієнт фінансової залежності.

Таблиця 2.10 - Вплив факторів на рентабельність сукупного капіталу ТОВ «Данилевський» за 2017-2018 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	Скоригований показник		Відхилення (+,-)			
			I	II	усього	У тому числі за рахунок:		
						рентабельності продаж	оборотності власного капіталу	зміни структури активів
1.Середньорічна вартість активів, тис.грн	5257,5	5159,5	X	X	-98	X	X	X
2.Виручка від реалізації, тис.грн	9208	11570	X	X	2362	X	X	X
3.Чистий прибуток, тис.грн	26	21	X	X	-5	X	X	X
4.Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	4947,5	4875,5	X	X	-72	X	X	X
5.Рентабельність активів,%	0,5	0,4	0,4	0,5	-0,1	-0,1	0,1	-0,1
6.Рентабельність продаж,%	00,3	00,2	X	X	--0,1	X	X	X
7.Оборотність власного капіталу, днів	1,9	2,4	X	X	0,5	X	X	X
8.Коефіцієнт фінансової залежності,%	0,94	0,93	X	X	-0,01	X	X	X

Таким чином, виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що рентабельність сукупного капіталу протягом 2018 року знизилась на 0, 1% за рахунок впливу таких факторів:

- зменшення рентабельності продаж на 0,1% призвело до зменшення рентабельності активів також на 0,1%;
- збільшення періоду оборотності власного капіталу призвело до підвищення рентабельності активів на 0,1%;
- зміна у структурі капіталу, а саме, зменшення коефіцієнту фінансової залежності на 0,01% призвело до зменшення рентабельності продаж на 0,1%.

Отже, можна зробити висновок, що на зміну рентабельності сукупного капіталу в свою чергу впливає зміна таких факторів: рентабельності продаж, оборотності власного капіталу, структури капіталу.

Визначимо фактори, які впливають на зміну рентабельності власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу залежить від таких факторів: рентабельності реалізації; оборотності поточних активів; загальної ліквідності; коефіцієнта фінансової залежності та фінансової автономії.

Для того щоб встановити залежність між цими показниками побудуємо п'ятифакторну модель. Дана модель буде мати такий вигляд (2.6):

$$P_{\text{вк}} = P_{\text{в}} * K_{\text{об.п.а}} * K_{\text{з.л}} * K_{\text{ф.з}} * K_{\text{а}}, \quad (2.6)$$

де:  $P_{\text{вк}}$  – рентабельність власного капіталу;

$P_{\text{в}}$  – рентабельність виручки;

$K_{\text{об.п.а}}$  – коефіцієнт оборотності поточних активів;

$K_{\text{з.л}}$  – коефіцієнт загальної ліквідності;

$K_{\text{ф.з}}$  – коефіцієнт фінансової залежності;

$K_{\text{а}}$  – коефіцієнт автономії.

Розрахунки впливу факторів на рентабельність власного капіталу подані у таблиці Л.1 (додаток Л).

Таким чином, виходячи з даних, наведених у таблиці Л.1 (додаток Л), можна зробити висновок, що рентабельність власного капіталу зменшилась на 1%. Це спричинене дією таких факторів:

- зменшення рентабельності реалізації на 0,1% призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,1%;
- збільшення оборотності поточних активів на 2,66 раз призвело до збільшення рентабельності власного капіталу на 0,1%;
- внаслідок підвищення загальної ліквідності на 1,29, відбулося збільшення рентабельності власного капіталу на 0,2%<sup>4</sup>
- у результаті скорочення фінансової залежності на 0,03, рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,3%;
- зміна коефіцієнта автономії на 0,02 не призвела до зміни рентабельності власного капіталу.

Таким чином, можна зробити висновок, що основними факторами, які впливають на зміну рентабельності власного капіталу є : рентабельність реалізації; оборотність поточних активів; зміна загальної ліквідності; зміна коефіцієнта фінансової залежності.

Як бачимо на основні показники діяльності ТОВ «Данилевський» впливає безліч факторів. При чому всі вони тісно взаємопов'язані між собою, адже зміна одного з них може призвести до зміни ряду показників діяльності.

Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства повинна проводитись безперервно, з метою перевірки всієї системи господарювання підприємства, а також вживання заходів щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню

## Висновки за розділом 2

Дослідження передумов впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві дає підстави для наступних висновків:

1. Доведено, що сфера торгівлі України у майбутньому зможе ефективно функціонувати і розвиватися у нових інтеграційних умовах лише на основі сучасного організаційно-економічного механізму управління, який повинен буди представлений правильно побудованою системою контролінгу, як оперативного так і стратегічного. Слід зазначити, що стратегічний контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам. Потрібно сформувати та впровадити систему стратегічного контролінгу, особливо у сфері виконання фінансового плану. Це дасть можливість націлити управлінський процес на максимізацію прибутку та вартості капіталу за умов мінімізації ризику, здійснювати функціональну підтримку фінансової політики підприємства, забезпечити високий рівень управління витратами і доходами.

2. Зазначено, що в умовах ринкової економіки надзвичайно велике значення має формування та використання фінансових ресурсів. Умови сьогодення вимагають від керівників використання нових підходів до формування системи управління підприємством. Тому необхідне більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та пристосування підприємства до зміни кон'юнктури ринку. Результати моніторингу ресурсного потенціалу ТОВ «Данилевський» дозволяють зробити висновок про наявність стійкого фінансового стану на підприємстві, на що вказує розмір та тенденція зміни основних фінансових коефіцієнтів. В

умовах кризи досліджуваному підприємству необхідно забезпечувати підтримку існуючого типу фінансової стійкості.

3. Обґрунтовано, що діяльність підприємства розглядається як результат різноспрямованого впливу численних факторів економічного, соціального, організаційного, технічного, технологічного характеру. В економічних дослідженнях під фактором розуміють рушійні сили або причини, що викликають позитивні чи негативні зміни показників, які відображають стан і розвиток досліджуваного об'єкта. Основними факторами, які впливають на зміну рентабельності власного капіталу досліджуваного підприємства є : рентабельність реалізації; оборотність поточних активів; зміна загальної ліквідності; зміна коефіцієнта фінансової залежності. На основні показники діяльності ТОВ «Данилевський» впливає безліч факторів. При чому всі вони тісно взаємопов'язані між собою, адже зміна одного з них може призвести до зміни ряду показників діяльності.



### РОЗДІЛ 3

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 3.1 Складові стратегічного контролінгу та їх характеристика

В умовах ринкової конкуренції успішна діяльність господарюючого суб'єкта залежить від досягнення поставленої перед ним мети, прямування прийнятими установами та наміченими орієнтирами, сталість з фінансово – економічної та правової точки зору і стійкості його стану серед конкурентів на ринку. Забезпечити виконання вищезазначених вимог – завдання управління суб'єктом господарювання.

Ефективне управління підприємством в ринкових умовах залежить перш за все від стратегічних цілей розвитку та своєчасної швидкої та необхідної реакції на ситуацію, що змінюється. Це можливо лише на підставі синтетичної інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу та контролю, що можливо досягти за допомогою впровадження в практику діяльності підприємства системи стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг сильний тим, що дозволяє встановити контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Головна мета стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства й «відстеження» його руху до накресленої стратегічної мети розвитку.

Таким чином, головне призначення стратегічного контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Стратегічний контролінг при цьому є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різноманітні елементи функцій управління й використання їх для розв'язання завдань стратегічного характеру. Внаслідок цього

стратегічний контролінг забезпечує систематичний цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та в майбутньому, комплексний підхід до виявлення й розв’язання проблем, які виникають перед підприємством.

Для виконання основних завдань, які стоять перед стратегічним контролінгом, на підприємстві він має бути представлений рядом складових, які у загальному формують систему стратегічного контролінгу діяльності підприємства (рис.3.1.).



Рисунок 3.1 – Складові стратегічного контролінгу діяльності підприємства [авторська розробка].

Наведемо характеристику кожній складовій стратегічного контролінгу.

Планування – необхідна передумова успішної реалізації діяльності підприємства. Планування є процесом підготовки на перспективу рішень того, що, ким, коли повинно бути зроблено. На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім план. Стратегічний контролінг бере участь у розробці методики планування, координує діяльність різних підрозділів та служб підприємства у процесі планування, а також оцінює плани, визначаючи наскільки вони відповідають цілям підприємства, наскільки вони стимулюють до дії, наскільки реальне їх виконання.

Прогнозування — визначення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності й необхідних для цього засобів, прогноз доходів і витрат підприємства. Прогнозування майбутніх умов необхідно для визначення зовнішнього і внутрішнього середовища, у яких буде протікати діяльність підприємства. На основі перспективних розрахунків виробничої діяльності підприємства, а також маркетингових прогнозувань вивчення ринку, попиту й інших факторів прогнозуються майбутні можливі фінансові результати.

Інформаційне забезпечення стратегічного контролінгу являє собою сукупність формально та неформально стандартизованих умов, дій, що забезпечують пошук, збір, групування даних і інформаційну обробку, аналіз, збереження, їх передачу і використання. Система інформаційного забезпечення пов'язує і взаємодоповнює людські і технічні ресурси в справі розуміння, фіксування процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі, і прогнозування їх подальшого розвитку, наслідків прийняття управлінських рішень.

Основними характеристиками системи інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами є наступні:

- система інформаційного забезпечення повинна являти собою функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію технічних засобів, методів та технологій роботи з інформацією;
- система інформаційного контролінгу забезпечення повинна надавати можливість збирання, пошуку, групування, аналітичної обробки, зберігання та поширення інформації серед працівників;
- інформація про стан та параметри функціонування певних об'єктів повинна надходити через визначені проміжки часу або відповідно до потреб в ній.

Складовою частиною інформаційної системи підприємства повинен виступати управлінський облік. Управлінський облік – відображення всієї фінансово – господарської діяльності підприємства у процесі виконання

плану. Ефективність управління діяльністю підприємства забезпечується інформацією про діяльність структурних підрозділів, служб, відділів підприємства. Цю інформацію управлінський облік формує для керівників різних рівнів управління підприємством з метою прийняття ними правильних управлінських рішень.

Таким чином, інформаційне забезпечення стратегічного контролінгу відіграє важливу роль у діяльності підприємства, адже керувати не володіючи інформацією сьогодні не можливо. Одне з основних завдань стратегічного контролінгу – інформаційна підтримка управління, забезпечувати яку можна тільки за умови чіткого та злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Моніторинг – це система спостереження та інформування про стан досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, відхилення прогнозованих і планових показників стану підприємства від заданих значень, розрахунок аналітичних показників аналізу й оцінки фінансового стану підприємства.

Система моніторингу представляє собою розроблений механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень.

Побудова системи моніторингу контрольованих фінансових показників повинна охоплювати такі етапи:

А.) Побудова системи інформативних звітних показників, яка засновується на даних фінансового і управлінського обліку. Ця система представляє собою так звану “первинну інформаційну базу спостереження”, необхідну для наступного розрахунку агрегованих по підприємству окремих аналітичних абсолютних і відносних фінансових показників, які характеризують результати фінансової діяльності підприємства.

Б.) Розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, які відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних

стандартів контролю, яка здійснюється в чіткій відповідності з системою фінансових показників. При цьому забезпечується повна співставність кількісного виразу встановлених стандартів і контрольованих аналітичних показників. В процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнюючих (аналітичних) показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів фінансового аналізу.

В.)Визначення контрольних періодів по кожній групі контрольованих показників. Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках.

Г.)Виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів.

Система моніторингу повинна корегуватись при зміні мети стратегічного контролінгу і системи показників поточних планів і бюджетів.

Наступною підсистемою стратегічного контролінгу є аналіз і контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Метою контролю є визначення ефективності роботи й вжиття необхідних заходів для забезпечення виконання планів.

Система контролю підприємства повинна бути гнучкою та здатною вчасно сигналізувати про порушення у діяльності підприємства. Адекватна система контролю повинна виявляти місця, де виникають відхилення від планів, піклуватися про їх усунення.

Контроль виправданий лише тоді, коли виявлені або передбачені відхилення від планів коректуються за допомогою додаткового панування, організації процесів, підбору відповідних кадрів.

Основний процес контролю складається із трьох етапів:

Встановлення нормативів. Оскільки плани є еталоном, відповідно до яких будується система контролю, то першим кроком у процесі контролю повинна бути їх розробка. А, оскільки, плани відрізняються змістом і

ступенем складності, то, як правило, важко простежити за кожним етапом їхнього виконання. Для вирішення цього питання встановлюються певні нормативи та контрольовані показники. Зіставлення фактичної діяльності з установленими нормативами. Визначення ефективності діяльності шляхом зіставлення з нормативами має здійснюватися так, щоб можна було спрогнозувати можливі відхилення раніше, ніж вони дійсно відбудуться, і вжити відповідних заходів для їхнього попередження.

Корегування відхилень відповідно до планів і нормативів. Корегування відхилень у роботі є тим самим моментом, коли контроль виступає як частина загальної системи управління, зливаючись із іншими управлінськими функціями.

Отже, контроль, як підсистема стратегічного контролінгу – це процес встановлення нормативів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених нормативів.

Таким чином, можна зробити висновок, що система стратегічного контролінгу забезпечує менеджмент підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутньої діяльності. Тому, з метою забезпечення правильності і обґрунтованості прийняття стратегічних рішень, пропонуємо використовувати стратегічний контролінг у діяльності Полтавської районної спілки споживчих товариств.

Необхідність впровадження системи стратегічного контролінгу у діяльність досліджуваного підприємства обумовлена наступними причинами:

- суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності;
- значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни;
- застарілість методичного інструментарію, який використовується при прийнятті стратегічних рішень;
- слабе інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Тому, на нашу думку, для створення ефективної роботи підприємства доцільно створити службу контролінгу, яка давала б поради вищому керівництву із специфічних проблемних ситуацій та розробляла проекти рішень, визначала напрями майбутнього розвитку підприємства.

Центральне місце в діяльності служби контролінгу має займати впровадження перш за все системи стратегічного контролінгу, адже вона має забезпечити рух підприємства до наміченої цілі.

Кожна зі складових стратегічного контролінгу (планування, аналіз і контроль, інформаційне забезпечення, моніторинг) повинна виконувати покладені на неї завдання щодо забезпечення діяльності підприємства.

Так, основними завданнями планування, мають бути: сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

Головними завданнями аналізу і контролю у загальній системі стратегічного контролінгу діяльності підприємства торгівлі повинні стати такі: контроль і оцінка результатів діяльності підприємства в цілому і кожного структурного підрозділу зокрема; зіставлення планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення.

До основних завдань інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу торговельного підприємства можна віднести: розробку інформаційної структури; відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; визначення контрольних точок господарської та фінансової діяльності.

Завданнями моніторингу діяльності торговельного підприємства можуть бути: моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестиційної привабливості.

Використання стратегічного контролінгу в діяльності торговельного підприємства пропонуємо здійснювати з виокремленням завдань по кожній складовій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Система стратегічного контролінгу ТОВ «Данилевський»  
[авторська розробка]

Складові стратегічного контролінгу	Завдання	Відповідальні за виконання
Планування	сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямів розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.	директор, зам.директора
Моніторинг	моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестиційної привабливості.	фінансист, фінансовий контролер
Інформаційне забезпечення	розробка інформаційної структури; відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; визначення контрольних показників господарської та фінансової діяльності.	бухгалтер, фінансист
Аналіз та контроль	контроль і оцінка результатів діяльності в цілому і кожному підрозділу зокрема; зіставлення планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення.	фінансист, фінансовий контролер

З метою виконання функцій служби контролінгу, пропонуємо введення штатної одиниці фінансового контролера. Це дасть змогу зменшити навантаження на працівників фінансово-аналітичної служби і здійснення процесу стратегічного контролінгу більш ефективним та цілеспрямованим.

Система стратегічного контролінгу – це нове явище в діяльності досліджуваного підприємства, тому його запровадження може викликати опір з боку працівників. На нашу думку, в основу цього опору можуть лягти



соціально – психологічні фактори. До основних з них належать такі: страх перед нововведеннями, необхідність додаткового перенавчання персоналу. Тому варто ретельно проаналізувати підходи до впровадження стратегічного контролінгу у діяльність досліджуваного підприємства.

С. Г. Фалько виділяє такі підходи до впровадження стратегічного контролінгу в управління підприємством: «малими кроками»; «бомбометання»; «планова еволюція»[97].

Застосування підходу «малими кроками» до впровадження стратегічного контролінгу у діяльність ТОВ «Данилевський», означає створення незначних змін в старій структурі управління з повільними просуваннями до встановленої мети. Проте недоліком підходу «малими кроками» є небезпека затягування процесу впровадження, що в підсумку може призвести до згортання проекту.

Застосування підходу «бомбометання» до впровадження стратегічного контролінгу у діяльність ТОВ «Данилевський», означає проведення інтенсивних та рішучих змін в старій системі управління. Але, при застосуванні «підходу бомбометання» є висока ймовірність виникнення значного спротиву змінам, що може призвести до згортання проекту.

На нашу думку, мінімізувати негативні прояви двох підходів, допомагає третій підхід до впровадження стратегічного контролінгу в управління ТОВ «Данилевський», адже підхід «планової еволюції» дозволяє поетапно та достатньо динамічно впроваджувати стратегічний контролінг в управлінні підприємством.

Отже, впровадження стратегічного контролінгу у діяльність ТОВ «Данилевський», пропонуємо здійснювати підходом «планової еволюції». Таким чином, можна зробити висновок, що система стратегічного контролінгу сприяє забезпеченню виживання підприємства й «відстеження» його руху до обраної стратегічної мети подальшого розвитку.

### 3.2. Обґрунтування вибору та використання інструментарію стратегічного контролінгу на підприємстві

Ринкові умови господарювання надають підприємствам можливості широкого спектра напрямів і сфер діяльності. Разом з тим, підвищуються вимоги до керівництва підприємства, оскільки результати діяльності знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку з рівнем організації управління. Для досягнення якісного і гнучкого фінансового управління підприємством необхідно використовувати відповідні інструменти для здійснення аналізу його діяльності. Інструментарій стратегічного контролінгу є тією комплексною системою, яка забезпечує керівника відповідною інформацією про ситуацію на підприємстві.

Інструменти стратегічного контролінгу використовуються переважно для визначення та покращення майбутнього розвитку підприємства та зниження впливу ризиків. Враховуючи цей факт, керівництво підприємства має бути зацікавленим у розширенні та збереженні наявного потенціалу й успішному пошуку нових можливостей.

Для вирішення проблем стратегічного характеру підприємства торгівлі повинні використовувати відповідний інструментарій стратегічного контролінгу.

Як зазначалось, головною метою стратегічного контролінгу у діяльності підприємств є надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрями розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень. Процес нагромадження інформації проходить IV етапи. На кожному етапі нагромадження інформації повинні використовуватись окремі інструменти стратегічного контролінгу (рис.4.1).

## Інструменти стратегічного контролінгу

Етапи нагромадження інформації (стратегічний контролінг) у системі стратегічного управління торговельним підприємством			
Стратегічний аналіз	Стратегічний вибір	Реалізація стратегії	Оцінка
Функції менеджменту та контролінгу при розробці стратегії			
Аналіз оточуючого середовища і ресурсного потенціалу підприємства	Формування місії; стратегічних цілей; стратегії; Оцінка стратегії.	Реалізація стратегії	Оцінка стратегії
Інструменти стратегічного контролінгу	Інструменти стратегічного контролінгу	Інструменти стратегічного контролінгу	Інструменти стратегічного контролінгу
SWOT- аналіз; PEST- аналіз; СОФТ- аналіз.	бенчмаркінг; матриця БКГ; схема Ісікави.	система раннього попередження і реагування; порівняння планових і фактичних	фінансовий аналіз; факторний аналіз відхилень

Рисунок 3.2 - Використання інструментів стратегічного контролінгу відповідно до етапів нагромадження інформації [авторська розробка].

Таким чином, першим етапом при впровадженні стратегічного контролінгу в систему фінансового управління є стратегічний аналіз, на даному етапі підприємствам торгівлі слід використовувати такі інструменти стратегічного контролінгу, як SWOT- аналіз; PEST- аналіз; СОФТ- аналіз. Переваги використання даних інструментів стратегічного контролінгу полягають у тому, що вони дають змогу: визначити які зовнішні та внутрішні

фактори впливають на діяльність підприємства; оцінити ступінь впливу цих факторів; визначити конкурентні переваги підприємства торгівлі за місцем його розташування; визначення стратегічних пріоритетів в діяльності.

PEST – аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства. PEST – аналіз зовнішнього середовища представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - PEST – аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Данилевський»

Фактори впливу	Оцінка
Політичні	
Політична нестабільність	---
Недосконалість законодавчої бази	---
Зміни законодавства	+
Економічні	
Зміцнення національної грошової одиниці	+
Підвищення мінімального рівня заробітної плати	---
Високі відсотки за кредити	---
Корупція	---
Соціальні	
Скорочення чисельності населення в регіоні	---
Відданість покупців вітчизняній продукції	+
Технологічні	
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Необхідність вкладення власних коштів в оновлення оснащення	---
Скорочення життєвого циклу технологій	---

PEST - аналіз показав, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних та технологічних чинників. Однією з найголовніших економічних проблем є високі відсотки за кредит. Щодо

технологічних чинників, то тут можна сказати, що у підприємств торгівлі поки що не має можливості в повній мірі впроваджувати новітні технології.

Проведення SWOT-аналізу дає змогу встановити зв'язки між найхарактернішими можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими (недоліками) сторонами. Для оцінки ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на господарсько – фінансовий стан ТОВ «Данилевський» респондентам було запропоновано оцінити ступінь впливу конкретних факторів, а також важливість фактора для функціонування підприємства.

При цьому була запропонована відповідна шкала для оцінки впливу факторів: сильний вплив – 3 бали, помірний вплив – 2 бали, слабкий вплив – 1 бал, вплив відсутній – 0.

З метою оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Данилевський», було опитано 10 респондентів.

Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Данилевський» представлена в таблиці 3.3 та 3.4

Таблиця 3.3 - Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Данилевський» 5 респондентами, працівниками бухгалтерії, фінансової служби

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність (в балах)					Важливість фактора для системи (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Респонденти					Респонденти					Респонденти				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Економічна ситуація в країні	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	1	0	2	0	2	1	0	1	0	1	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	+	+	+	+	+

Таблиця 3.4 - Оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Данилевський» 5 респондентами, іншими працівниками

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на діяльність (в балах)					Важливість фактора (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Респонденти					Респонденти					Респонденти				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Економічна ситуація в країні	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	1	2	0	2	2	1	1	0	1	1	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	+	+	+	+	+

Остаточна оцінка сили впливу кожного із зазначених у таблиці 3.3 і 3.4 факторів здійснюється на основі узагальнень оцінок експертів і визначень середніх їх значень за кожним із досліджуваних факторів. Узагальнення оцінок експертів представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Узагальнення оцінок експертів

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка експертів
Економічна ситуація в країні	-5,6
Рівень купівельної спроможності населення	-2,4
Ступінь податкового тиску	-5,9
Демографічна ситуація	-4,9
Природні умови господарювання	1,0
Кредитна політика банків	-3,8

Узагальнення результатів дослідження також можна представити у вигляді гістограми (рис.3.2). Як видно з рис.3.2, більшість факторів зовнішнього середовища негативно впливають на діяльність ТОВ «Данилевський». Найбільшу загрозу для розвитку підприємства

становить ступінь податкового тиску, економічна і демографічна ситуація в країні.

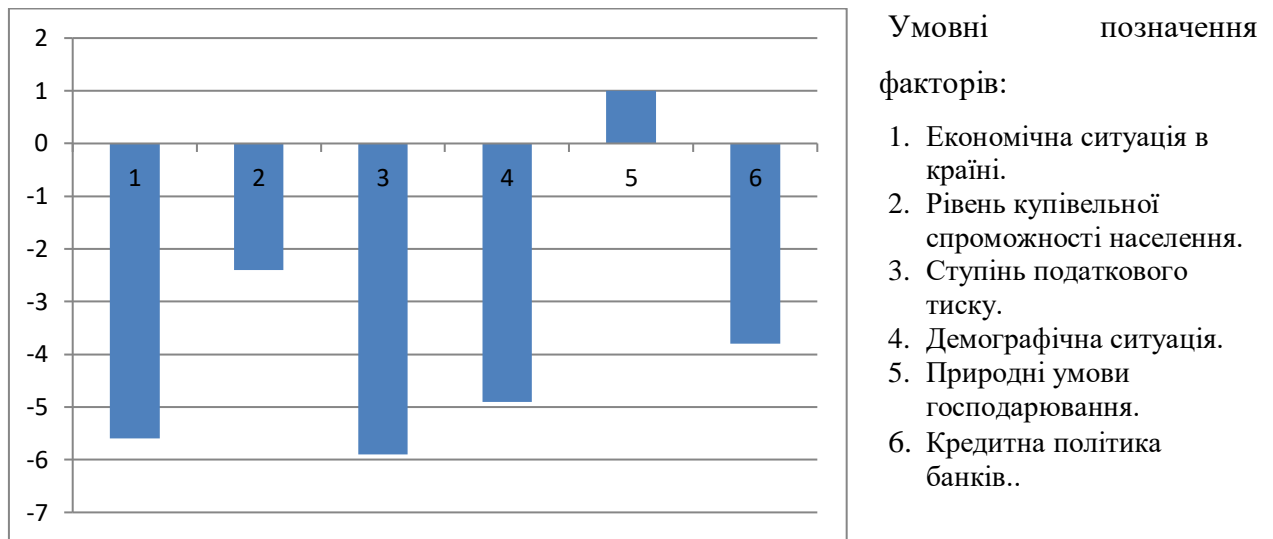


Рисунок 3.2 - Профіль зовнішнього середовища ТОВ «Данилевський»

Значна роль у покращенні фінансового стану діяльності ТОВ «Данилевський» відводиться внутрішнім факторам. Кількісна оцінка ресурсних передумов фінансової стабілізації досліджувалась на основі узагальнення результатів анкетування й обробки отриманих показників із використанням коефіцієнтів значущості окремих напрямків перспектив розвитку підприємства.

Для оцінки респондентам було запропоновано шкалу з такою значущістю інтервалів оцінки: незначні – 1, помірні – 2, суттєві – 3, значні – 4, дуже сильні – 5.

Розрахунки оцінки ресурсних передумов представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Оцінка ресурсних передумов фінансової стабілізації  
ТОВ «Данилевський»

Напрями діяльності	Коефіцієнт значущості	Середня оцінка за результатами анкетування (у балах)	Узагальнена оцінка перспектив розвитку
Нарощування обсягів діяльності	0,17	2,5	0,43
Удосконалення системи фінансового управління	0,31	4,5	1,39
Перспективи збільшення фінансових ресурсів	0,21	3,0	0,63
Зростання потенціалу трудових ресурсів	0,10	1,5	0,15
Підвищення ділової активності	0,20	2,8	0,56
Разом:	1,00	-	3,16

Таким чином, можна зробити висновок, що з поміж внутрішніх резервів поліпшення діяльності підприємства респонденти надають перевагу: удосконаленню системи фінансового управління; підвищення ділової активності за рахунок розпродажу та здачі основних засобів в оренду; збільшення фінансових ресурсів за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування.

Узагальнення проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Данилевський» подано у таблиці 3.7

Таким чином, до сильних сторін діяльності райспоживспілки можна віднести: контроль фінансового стану, який проводиться не тільки фінансовими органами, але і керівником споживчого товариства; відпрацьована технологія транспортування і прийому товарів; добір кадрів здійснюється відповідно до загального плану споживчого товариства; ділова активність.



Таблиця 3.7 - Матриця факторів SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Данилевський»

	<p>Можливості:</p> <p>1)Залучення кредитів у кредитних спілках та на умовах комерційного кредиту</p> <p>2)Поліпшення аналізу та прогнозування діяльності</p> <p>3)Моніторинг постачальників та споживачів продукції</p>	<p>Загрози:</p> <p>1)Відсутність дієвих важелів підвищення мотивації праці</p> <p>2)Погіршення фінансових результатів діяльності.</p>
<p>Сильні сторони діяльності:</p> <p>1)Контроль фінансового стану з боку вищого менеджменту</p> <p>2)Ділова активність</p>	<p>1)Підвищувати рівень ділової активності</p> <p>2.)Здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства</p> <p>3)Використання комерційного кредиту.</p>	<p>1)Диверсифікація товару з метою покращення фінансових показників.</p> <p>2)Гнучка цінова політика.</p>
<p>Слабкі сторони діяльності:</p> <p>1)Відсутність достовірної інформації про конкурентів</p> <p>2)Незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці</p>	<p>1)Застосування нових методів планування та прогнозування діяльності</p> <p>2)Аналіз конкурентного середовища</p> <p>3)Підвищення мотивації праці працівників</p>	<p>1)Забезпечувати прибутковість фінансової діяльності</p> <p>2)Збір інформації про конкурентів</p> <p>3)Підвищення мотивації праці працівників</p>

До слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства: обмежене використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності; недостатня мотивація праці робітників; недостатня інформованість про конкурентів і показники їх діяльності.

Результати SWOT-аналізу необхідно враховувати при обґрунтуванні вибору стратегії та формуванні стратегічних планів.

Отже, основні напрями стратегічного планування на рівні ТОВ «Данилевський» мають бути спрямовані на:

- підтримку високої ділової активності;
- своєчасне виявлення та попередження ризиків, які супроводжують діяльність райспоживспілки;
- забезпечення прибутковості діяльності.

Другий етап нагромадження інформації у системи фінансового стратегічного управління – стратегічний вибір.

На даному етапі стратегічного контролінгу підприємствам торгівлі доцільно використовувати такі інструменти: бенчмаркінг, матриця БКГ.

Бенчмаркінг — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи [47 ].

Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та є одним з компонентів процесу планування. Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Використання бенчмаркінгу підприємствами торгівлі дає змогу зробити висновок про те, чому інші працюють краще, і на цій основі впроваджувати найкращі практики, що приведуть організацію до поліпшення діяльності.

Побудова матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним економічним елементом підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу і, на основі аналізу цієї позиції, вибрати правильну стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами. Тобто, матриця БКГ є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як в межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому.

Переваги використання підприємствами торгівлі такого інструменту стратегічного контролінгу, як побудова матриці БКГ, дає змогу виробити

стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності, можливість деталізації стратегічних проблем спілки, а також є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства.

Можна відмітити, що основними цілями стратегії ТОВ «Данилевський» є: забезпечення прибутковості господарсько – фінансової діяльності, удосконалення системи стратегічного планування, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності.

Здійснення стратегічного контролінгу під час реалізації стратегії підприємствами торгівлі пропонуємо за допомогою такого методичного інструментарію: порівняння планових і фактичних значень, формування системи раннього попередження і реагування.

Підприємствам торгівлі потрібно постійно проводити порівняння планових і фактичних значень контрольованих показників, адже це дає змогу своєчасно виявити причини та наслідки відхилень під час реалізації стратегії.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на підприємствах торгівлі доцільно впроваджувати також систему раннього попередження та реагування.

Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві, тобто ситуації

безпосередньої чи непрямой загрози банкрутства. Водночас за допомогою такої системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання.

В зарубіжній практиці найбільш широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала Z-модель (індекс) Альтмана [21].

Для аналізу використовуємо п'ятифакторну модель (3.1), термін прогнозування за якою 1-2 роки.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,99 X_5, \quad (3.1)$$

де:  $X_1$  – власний оборотний капітал/ загальна вартість активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів;

$X_3$  – прибуток до виплати процентів/ загальна вартість активів;

$X_4$  – власний капітал/ поточні зобов'язання;

$X_5$  – чиста виручка/загальна вартість майна.

Значення Z-показника пояснюється так:

$Z < 1,8$  – ймовірність банкрутства дуже висока;

$1,8 < Z < 2,7$  – ймовірність банкрутства висока;

$2,71 < Z < 2,9$  – банкрутство можливе;

$Z > 3$  – ймовірність банкрутства дуже низька.

Таблиця 3.8 - Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Данилевський» за моделлю Альтмана

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1. Частка власного оборотного капіталу в актива $X_1$	0,13	0,14	0,15
2. Рентабельність активів $X_2$	0,01	0,006	0,004
3. Рентабельність з використанням чистого прибутку $X_3$	0,015	0,006	0,004
4. Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом $X_4$	17,85	14,38	21,26
5. Коефіцієнт трансформації $X_5$	1,43	1,77	2,29
6. Z-показник	12,34	10,57	15,23
7. Ймовірність банкрутства	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька

Таким чином, виходячи з розрахунків наведених у таблиці 3.8 ймовірність банкрутства райспоживспілки є дуже низькою. Адже протягом

усього аналізованого періоду Z-показник мав значення більше 3. У 2018 році цей показник досяг значення 15,23.

Але, на нашу думку, зарубіжні моделі прогнозування банкрутства не забезпечують врахування всіх ймовірних факторів впливу на підприємство. Тому проведемо розрахунок ймовірності прогнозування банкрутства ТОВ «Данилевський» за допомогою вітчизняної моделі прогнозування банкрутства. Для цього скористаємося моделлю Гудзь Т.П., галузі діяльності – торгівля. Модель прогнозування банкрутства Гудзь Т.П має такий вигляд (3.2):

$$Y = 0,7600 + 0,0245 \cdot X_1 + 0,0006 \cdot X_2 - 0,0001 \cdot X_3 + 0,0144 \cdot X_4 + 0,0075 \cdot X_5, \quad (3.2)$$

де  $X_1$  – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами формування запасів;

$X_2$  – коефіцієнт покриття чистим грошовим потоком поточної фінансової потреби;

$X_3$  – період погашення дебіторської заборгованості;

$X_4$  – коефіцієнт рентабельності основного виду діяльності;

$X_5$  – коефіцієнт структури джерел формування оборотних коштів;

$Y$  – коефіцієнт автономії.

Інтерпретація коефіцієнта автономії відбувається за його економіко-правовим змістом: при значенні інтегральної оцінки більше 0,5 фінансовий стан підприємства характеризується відносно стабільним у короткостроковій перспективі; додатне, але нижче 0,5 значення «у» свідчить про дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, що сигналізує про наявність кризових процесів; від’ємна прогнозована величина «у» показує відсутність чистих активів на підприємстві, що загрожує йому банкрутством у найближчий рік діяльності.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Данилевський» за моделлю Гудзь Т.П., представлена в таблиці 3.9.

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що підприємство протягом аналізованого періоду має значення коефіцієнта автономії більше

0,5, а отже фінансовий стан підприємства характеризується відносно стабільним у короткостроковій перспективі.

Таблиця 3.9 - Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Данилевський» за моделлю Гудзь Т.П

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами формування запасів, $X_1$	1,23	1,04	1,14
2.Коефіцієнт покриття чистим грошовим потоком поточної фінансової потреби, $X_2$	0,91	0,56	0,54
3.Період погашення дебіторської заборгованості, $X_3$	54,9	59,79	70,12
4.Коефіцієнт рентабельності основного виду діяльності, $X_4$	1,1	0,3	0,2
5.Коефіцієнт структури джерел формування оборотних коштів $X_5$	0,95	0,93	0,96
6. $Y$ - показник	0,81	0,79	0,79
7.Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька

Використання обраного інструментарію стратегічного контролінгу в діяльність ТОВ «Данилевський», сприятиме покращенню системи стратегічного управління та планування на підприємстві..

При проведенні стратегічного аналізу підприємство використовує застарілі методи. Причому перевага надається методу екстраполяції. Сутність цього методу полягає в тому, що визначаються тенденції розвитку показників, які плануються, за попередній період, і відбувається перенесення їх на плановий. При цьому допускаються окремі коригування, але, на жаль, вони здійснюються фахівцями з урахуванням досвіду та інтуїції. При здійсненні стратегічного планування обмеженою є й інформаційна база, яка використовується при розробці планів. Можливості застосування інноваційних та інформаційних технологій також не досить розвинені, тоді як розробка планів діяльності в конкурентному середовищі потребує здійснення постійного моніторингу за розвитком фінансового й товарного ринків, станом трудових і матеріальних ресурсів, партнерськими взаємовідносинами з постачальниками тощо

### Висновки за розділом 3

Дослідження концентральних засад стратегічного контролінгу та перспектив його впровадження на вітчизняних підприємствах дає підстави для наступних висновків:

1. зазначено, що ефективне управління підприємством в ринкових умовах залежить перш за все від стратегічних цілей розвитку та своєчасної швидкої та необхідної реакції на ситуацію, що змінюється. Це можливо лише на підставі синтетичної інформації, отриманої шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу та контролю, що можливо досягти за допомогою впровадження в практику діяльності підприємства системи стратегічного контролінгу. Стратегічний контролінг сильний тим, що дозволяє встановити контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Стратегічний контролінг при цьому є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різноманітні елементи функцій управління й використання їх для розв'язання завдань стратегічного характеру.

2. Для досягнення якісного і гнучкого фінансового управління підприємством необхідно використовувати відповідні інструменти для здійснення аналізу його діяльності. Інструментарій стратегічного контролінгу є тією комплексною системою, яка забезпечує керівника відповідною інформацією про ситуацію на підприємстві.

Інструменти стратегічного контролінгу використовуються переважно для визначення та покращення майбутнього розвитку підприємства та зниження впливу ризиків. Враховуючи цей факт, керівництво підприємства має бути зацікавленим у розширенні та збереженні наявного потенціалу й успішному пошуку нових можливостей.

Для вирішення проблем стратегічного характеру підприємства торгівлі повинні використовувати відповідний інструментарій стратегічного контролінгу. Для оцінки ступеня впливу факторів зовнішнього середовища

на господарсько – фінансовий стан ТОВ «Данилевський» респондентам було запропоновано оцінити ступінь впливу конкретних факторів, а також важливість фактору для функціонування підприємства. Значна роль у покращенні фінансового стану діяльності ТОВ «Данилевський» відводиться внутрішнім факторам. Кількісна оцінка ресурсних передумов фінансової стабілізації досліджувалась на основі узагальнення результатів анкетування й обробки отриманих показників із використанням коефіцієнтів значущості окремих напрямів перспектив розвитку підприємства.



## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведене теоретичне узагальнення й вирішення важливої наукової задачі, що виявляється у дослідженні теорії та практики щодо проблем та перспектив впровадження стратегічного контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств. На основі загальної концепції дослідження в дипломній роботі зроблено наступні висновки:

1. Контролінг — нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту. Основна мета контролінгу – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації продукції, робіт, послуг та затрат, а також прийняття заходів з регулювання відхилень, що виникли, та оптимізації цього співвідношення (затрати-прибуток).

На основі теоретичних засад та загальноекономічних підходів, досліджено еволюцію контролінгу, проаналізовано суть поняття контролінг з точки зору різних науковців, розглянуто основні функції контролінгу з точки зору історії розвитку їх становлення. Огляд історичних та функціональних основ контролінгу довів, що контролінг – це сучасна система управління підприємством, яка при правильному впровадженні дає змогу досягти стратегічних та оперативних цілей підприємства з максимально ефективним результатом. Пройшовши шлях еволюції від минулого до сьогодення, контролінг поєднує в собі широкий базовий матеріал економічних дисциплін як: економічна теорія, маркетинг, менеджмент, економічний аналіз, економіка й організація інноваційної діяльності, облік і аудит тощо.

2. Доведено, що стратегічний контролінг – це підсистема системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну

підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Кожний керівник підприємства, що прийняв рішення про впровадження системи стратегічного контролінгу, повинен чітко усвідомлювати його сутність, значення, функції, завдання, принципи і цілі для підприємства, тобто розробити концепцію контролінгу, яка б задовольняла потреби керівника і відповідала цілям цього підприємства. Концепція контролінгу є стрижнем, навкруги якого повинні бути з'єднані основні елементи організації і управління діяльністю підприємства.

Обґрунтовано, що побудова системи стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах має базуватись на визначених принципах, основними з яких є: направленість, своєчасність, гнучкість, орієнтованість, багатофункціональність, економічність. Проаналізувавши підходи різних авторів щодо виокремлення функцій контролінгу на підприємстві, вважаємо, що при формуванні концепції контролінгу на торговельному підприємстві мають враховуватись такі функції: інформаційна, координаційна, аналітична, стратегічного планування, контролююча.

Визначено, що стратегічний контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Стратегічний контролінг – це збір, обробка і надання інформації, що забезпечує підтримку прийняття в організації стратегічних рішень. Головне завдання стратегічного контролінгу для вітчизняних підприємств має полягати у здійсненні моніторингу і відстеженні процесу досягнення стратегічних цілей підприємства та узгодження стратегії розвитку.

3. Доведено, що використання стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств має ряд особливостей. Ці особливості зумовлені перш за все специфікою організаційно – правової форми, характером діяльності, дотриманням принципу самофінансування при здійсненні фінансово – господарської діяльності. Особливості використання

стратегічного контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств є наступними: особливості формування стратегії; широкий спектр контрольованих показників при здійсненні стратегічного контролінгу; багаторівневість стратегічного контролінгу; особливості інформаційного забезпечення стратегічного контролінгу.

4. Розглянуто передумови формування, впровадження стратегічного контролінгу та специфіку його використання на підприємствах торгівлі. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення загальної вартості капіталу. Так протягом 2016 – 2017 років вона знизилась на 2,24%. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, на 1,48% і на кінець аналізованого періоду склала 5 121 тис.грн. Такі зміни відбулися в першу чергу за рахунок скорочення власного капіталу у 2017 році на 175 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. Проте протягом 2018 року підприємство дещо збільшило обсяг власного капіталу, а саме на 0,64%. ТОВ «Данилевський» протягом 2016 – 2018 рр має у наявності власний оборотний капітал, вартість якого у 2017 році порівняно з 2016 значно зменшилась. Так, на кінець 2017 року він склав 706 тис.грн, що на 1,67% менше ніж у 2016 році. Проте, протягом 2018 року підприємство значно збільшило обсяг власного оборотного капіталу, і на кінець аналізованого періоду дана сума складала 778 тис.грн, що на 10,2% більше ніж у 2017 році.

5. Визначено, що на підприємстві спостерігається різке зменшення суми нерозподіленого прибутку протягом 2016 – 2018 років. Так, протягом 2017 року він скоротився на 66,23% у порівнянні з 2016 роком, а у 2018 р. на 19,23%. На кінець звітного періоду загальна сума нерозподіленого прибутку склала 21 тис.грн. Щодо позикового капіталу, то слід відмітити, що протягом аналізованого періоду підприємство використовує короткостроковий позиковий капітал, тоді як довгостроковий не залучає взагалі. Слід відзначити, що значення позикового капіталу не має однозначної тенденції протягом аналізованого періоду. Так у 2017 році спостерігаємо збільшення короткострокового позикового капіталу на 56 тис.грн у порівнянні з 2016

роком. У 2018 р. спостерігаємо тенденцію до зменшення вартості позикового капіталу на 108 тис.грн.

6. Моніторинг ресурсного потенціалу підприємства свідчить про те, що вартість майна протягом 2017 року зменшилась на 119 тис.грн у порівнянні з 2016 роком. В 2018 році вартість майна зменшилась на 1,48%, і склала 5 121 тис.грн. Скорочення валюти балансу протягом аналізованого періоду свідчить про зменшення обсягів діяльності підприємства і заслуговує негативної оцінки. Слід зазначити, що у структурі майна підприємства найбільшу питому вагу займають необоротні активи, вартість яких протягом 2017 року зменшилась з 4 317 тис.грн у 2016 році до 4 154 тис. грн. У 2017 році вартість необоротних активів скоротилася на 0,99%. У структурі оборотних активів відбулися наступні зміни, а саме: збільшилась вартість запасів підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком на 16,27%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком на 0,74%. Грошові кошти у розрахунках протягом аналізованого періоду мали тенденцію до збільшення з 138 тис.грн у 2016 році, до 154 тис.грн у 2017, а на кінець 2018 року склала 165 тис.грн.

7. Дослідження концептуальних основ стратегічного контролінгу дало можливість визначити, що стратегічний контролінг сильний тим, що дозволяє встановити контроль за досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства. Головна мета стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства й «відстеження» його руху до накресленої стратегічної мети розвитку. Доведено, що головне призначення стратегічного контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Внаслідок цього стратегічний контролінг забезпечує систематичний цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та в майбутньому, комплексний підхід до виявлення й розв’язання проблем, які виникають перед підприємством. Для виконання основних завдань, які стоять перед стратегічним контролінгом, на підприємстві він має бути представлений рядом складових, які у загальному формують систему стратегічного контролінгу діяльності підприємства. До

основних складових стратегічного контролінгу віднесено: планування, інформаційне забезпечення, аналіз і контроль, моніторинг.

8. В умовах ринкової економіки надзвичайно велике значення має формування та використання фінансових ресурсів. Умови сьогодення визначають суворі вимоги до системи управління підприємством, тому необхідне більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та пристосування підприємств торгівлі до зміни кон'юнктури ринку. На основі отриманих даних управлінський апарат має оперативно виявляти зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі та розробляти стратегію виживання підприємства в умовах жорстокої конкуренції.

Опрацьовано практичний досвід та доведено, що для досягнення якісного і гнучкого управління підприємством необхідно використовувати відповідні інструменти стратегічного контролінгу. Інструментарій стратегічного контролінгу є тією комплексною системою, яка забезпечує керівника відповідною інформацією про ситуацію на підприємстві. До основних інструментів стратегічного контролінгу, які ми рекомендуємо використовувати, відносять: PEST і SWOT – аналіз, бенчмаркінг, побудова матриці Бостонської Консалтингової групи, формування системи раннього попередження і реагування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананькина Е. А. Контролинг как инструмент управления предприятием: учебник / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина, О. В. Дерипаска . – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279с.
2. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – Москва: Омега – Л, 2005. – 280с.
3. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості : монографія / Ю. П. Аніскін. – Москва : Омега-Л, 2009. – 404 с.
4. Анташов В.А. Экономический советник менеджера / В.А. Анташов, Г.В. Уварова. – Минск: Финансы, учт, аудит, 2006. – 450 с.
5. Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посібник / П.Й. Атамас. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
6. Афанасьев М. В. Управление развитием предприятия / М. В. Афанасьев. – Харьков : ИНЖЕК, 2006. – 184 с.
7. Башнянін Г. І. Генеза ринкової економіки : екон.слов-довідн. / Г. І. Башнянін, В. С. Іфтемичук // - Львів: Магнолія плюс, 2004. – 687с. – с. 280
8. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. О. Бланк. – Київ: Ельга, 2012. – 724 с.
9. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №8. – С. 79.
10. Богданів І. Контролінг на службі російського бізнесу / І. Богданів // Видання «Фінансовий контроль» № 5, 2017. – С 57-64.
11. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська – 2 – ге вид., перероб. і доп. – Житомир: Рута, 2002. – 480с.

12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. / В. А. Василенко – Київ: Центр учбової літератури, 2006. – 420 с.
13. Власова В. Контроллінг: Успех обеспечивает сотрудничество / В. Власова // Экономика и жизнь. - 2006. – №42. – С. 31-38
14. Воронин В. П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности / В.П.Воронин, В. П. Соколов, И. М. Подмолодина, С. А. Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 224с.
15. Воронин В. П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями / В. П. Воронин, В. М. Самойлов, Л. В. Смачкова. – Воронеж: ВГТА, 2005. – 136с.
16. Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування / С. Ф. Голов // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2007 . - № 5. – С. 8 – 10.
17. Голов С. Ф. Управлінський облік: навч. посібник / С. Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2003. – 704с.
18. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 22 березня 2012 р. / Верховна рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрана. – Дата перегляду 11. 03. 2019.
19. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2018. – №12. – С. 71-78.
20. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. – №11. – С.96-107.
21. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні Проблеми Економіки. – №3 (105). – 2018. – С. 148-153

22. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166с.
23. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посібник / І. Є. Давидович. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 552с.
24. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. - Москва: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
25. Данилюк М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.–204с.
26. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою фінансового контролінгу / В. Б.Дзьоба // Інститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті «Львівська політехніка». – 2007.
27. Дрокина Н.И. Применение элементов контролинга в коммуникационной системе предприятий / Н.И. Дрокина // Донецкий институт туристического бизнеса. – ВІСНИК ДІТБ. – 2012. – № 15. – С. 52-58
28. Друри К. Управленческий и производственный учет: учеб. пособ. / К. Друри. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
29. Епифанов А. А. Менеджмент для магистров: учеб. пособ. / А. А. Епифанов, С. Н. Козьменко. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 762 с.
30. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2017. – №1. – С. 46-50.
31. Здрак О. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління/ О. Здрак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. - №10. – с. 44-47



32. Золотухін О. Бюджетування / О. Золотухін // Дебет – Кредит. 2017. – 2серп. (№31). – с. 36-41.
33. Івата В. В. Методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу / В. В. Івата // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. - №17. – с.62 – 64.
34. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг : методи та інформаційні технології : монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих // – Київ: Знання, 2011. – 320с.
35. Ивашкевич В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 2012. – № 5. – С. 56 – 59.
36. Карминський М. А. Контролінг в бізнесі. Методологічні і практичні основи побудови контролінгу в організаціях: навч. посібник / М. А. Карминський, Н. І. Оленєв, А. Г. Примає, С. Г. Фалько. – Москва: Фінанси і статистика, 2009. – 256с.
37. Карцева В. В. Теоретична конструкція контролінгу на підприємстві / В.В. Карцева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. -2012. - №5(44). – С. 97-103.
38. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджера / Л. В.Качагіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ . – 2016. - №4. – с. 65 -69.
39. Керимов В. Э. Управленческий учет: Учебник. – 2-е изд., изм. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 416 с.
40. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Козуб. – Запоріжжя , 2016. – 23с.
41. Корецький М. Х. Управлінський облік : навч. пос. / М. Х. Корецький // - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 192с.

42. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Дека, 2007. – 304 с.
43. Кузакова О. А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: автореф.диссерт. канд. экон. наук: 08.00.10 / ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» / О. А. Кузакова. – СПб, – 2012. – 18 с.
44. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади / О. Є. Кузьмін // Монографія. – Київ: Кондор, 2007. – 228с.
45. Лаута Ю. С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов : Из-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. - 96с.
46. Лень В. С. Управлінський облік: навч. посібник / В. С. Лень. – Київ: Знання-Прес, 2003. – 287 с.
47. Лукашевич М. Л. Практика контроллинга / М. Л. Лукашевич, Е. Н. Тихоненкова. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – 335с.
48. Лучко М. Р. Контролінг: теоретичні основи організації: монографія / М. Р. Лучко, О. М. Десятнюк. – Тернопіль: Тер Аудит, 2000
49. Майер Э. Контроллинг для начинающих [Текст] / Э. Майер, Р. Манн [под ред. д.э.н. В. Б. Ивашкевича; пер. с нем. Ю. Г. Жукова]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
50. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. / Э. Майер, Р. Манн [пер. с англ.]. – Москва, Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
51. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств : сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха. – Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008\\_5/08mlscsp.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf). – Назва з екрана. – Дата перегляду 15. 01. 2017.
52. Малышева Л. Контроллинг на предприятии. Открытые системы / Л. Малышева . – 2012. - № 1 – 2. С. 68 – 78.

53. Манн Р. Контролінг для початківців: навч. посібник / Р. Манн, Е. Майер. – Москва: Фінанси і статистика, 2002. – 208 с.
54. МIRONЮК Т.І. Контролінг на сучасних підприємствах України / Т. І. МIRONЮК // Економіка харчової промисловості. – 2017. – № 3. – С.33-36.
55. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник для студ. ВНЗ / Л. В. Нападовська.- Київ:Книга, 2004. – 544с.
56. Одноволик В. І. Контролінг - сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні Проблеми Економіки. – 2016. - №6. – С. 127-135.
57. Олійник В. П. Роль стратегічного планування для підприємств споживчої кооперації / В. П. Олійник // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія: Економічні науки. - 2007.-№1.- С. 93-96.
58. ОНИЩЕНКО С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. ОНИЩЕНКО // Фінанси України. – 2016. -№4. С. 45-50
59. Павленков М. Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М. Н. Павленков. – Нижний Новгород: из-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2007. – 364 с.
60. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. // Режим доступу: [http://www.imanbooks.com/book\\_355\\_page\\_6](http://www.imanbooks.com/book_355_page_6). - Назва з екрана. – Дата перегляду 12.04.2019.
61. Пантелєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія / Пантелєєв В. П.; Державна академія статистики, обліку та аудиту. – Київ: ДП «Інформац. – аналіт. агенство», 2012. – 491с.
62. Партин Г. О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства/ Г. О.Партин // Фінанси України. – 2016. - № 5

63. Партин Г. О., Управлінський облік: Навч.-метод. посіб./ Г. О. Патрин, А. Г. Загородній., А. І. Ясінська// — Київ: Знання, 2006. — 235 с.
64. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник/ С. М. Петренко. — Київ: Ельга, 2004. - 328 с.
65. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. — 2012. -№ 16.- С.45-53
66. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №3. — С. 16–23.
67. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства : поняття та види [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов. // Проблемы материальной культуры. — С. 75–81. — Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf). — Назва з екрана. — Дата перегляду 15. 01. 2017.
68. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]: від 02.12.2010р. № 27555-6 : станом на 4 лист. 2011 р. / Верховна Рада України. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T102755.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102755.html). — Назва з екрана. — Дата перегляду 10. 02. 2019.
69. Поліщук Н. В. Планування результативності діяльності підприємства / Н. В. Поліщук // Фінанси України. — 2008. — № 4. — С. 39.
70. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.ligazakon.ua](http://www.ligazakon.ua). — Назва з екрана. — Дата перегляду 15.02.2019.
71. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. — Харків : ІНЖЕК, 2003. — 328 с.
72. Попова Л. В. Контроллинг / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. — Москва: Дело и сервис, 2007. — 192с.

73. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – Москва: Дело и сервис, 2006. – 272с.
74. Попченко Е. Л. Бизнес – контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова – Москва: Издательство «Альфа-Пресс».- 2006.- 288с
75. Потылицына Е. А. Генезис понятия «контроллинг» / Е. А. Потылицына // Проблемы современной экономики. – 2012. – №2 . – С.109-112.
76. Прохорова В. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : Монографія /В. В. Прохорова // - Харків: ІНЖЕК, 2006. – 200с.
77. Пушкар М. С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С.Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370с.
78. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
79. Родионова В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – Москва : Перспектива, 2000. – 169 с.
80. Розанов Р. В. Разработка экономико-математической модели финансового контроллинга: автореф.диссерт. канд. экон. наук: 08.00.13 / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / Р. В. Розанов.// – Москва – 2012. – 22 с.
81. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2016. – №2. – С. 139 – 146.
82. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов//. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.

83. Сидоренко О. І. Маркетинг: підручник / О. І. Сидоренко // - Київ: Навч.-метод. Центр «Консоціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422с. – с. 32.
84. Стасюк В. П. Модели адаптивного управления предприятием : монография / В. П. Стасюк. – Донецк : Юго-Восток, 2007. – 224 с.
85. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект : монографія / [В. В. Карцева, Н. С. Педченко, А. А. Фастовець та ін.] ; за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 171 с.
86. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг - Основа управления бизнесом: учеб. пособие / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко//. - Київ: Ника-Центр, 2002. - 208 с.
87. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2009. – № 5. – С. 48 – 52.
88. Таран - Лала Е. Н. Контроллинг: учеб.- метод. пособие / Е. Н. Таран - Лала, М. В. Гунченко // – Полтава: РИО ПУЭТ, 2011. – 134с.
89. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко //: Навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2005. - 554 с.
90. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2017. – № 8. – С 137 – 145.
91. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу: (до підсумків українсько-російського «круглого столу») / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2016. – №2. – с. 117 – 126
92. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О.Терещенко // Фінанси України. – 2012. - № 11. – с. 17 – 20.
93. Ткаченко А. Формування контролінгового механізму в системі управління підприємств / А. Ткаченко, А. Коваль // Держава та регіони. - 2007. - № 2. - С. 256-260.

94. Трифонов Ю. В., Павленков М. Н. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия: Монография / Н.Новгород : Изд-во ННГУ , 2007 – 228 с.
95. Уорд К. Стратегический управленческий учет: учет. пособ. / К. Уорд, В. Мирюкова. – Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 448 с.
96. Уткин Э. А., Мырынюк И. В. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И. В. Мырынюк. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
97. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько.// – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 272с.
98. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов / Г. Федосова // Финансовая консультация. – 2004. - №5. – С. 20-31.
99. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. [пер. с нем.]; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 288с.
100. Хан Д. Планування та контроль: концепція контролінгу: навч. посібник / Д. Хан – Москва : Фінанси і статистика, 2001. – 800 с.
101. Харко А. Ю. Бюджетування в процесі управління підприємства / А. Ю.Харко //Фінанси України – 2011. - № 9 с. 28–32.
102. Хліпацька В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання / В. Хліпацька // Бухгалтерський облік і аудит. -2016. - №4. –с. 18–22.
103. Хорват П. Концепция контролинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. – Київ : Вища освіта , 2012. – 269 с.
104. Хорнгрен Ч. Управленческий учет: учебник / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – СПб.: Питер, 2012. - 1008 с.
105. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні Проблеми Економіки .–2012.–№3.–С.117-123.

106. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник у схемах і таблицях: навч. посібник / І. І. Цигилик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.

107. Швидаренко Г. О.      Контролінг      /      Г. О.      Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Деревянко, Л. М. Приходько // : Навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2012. - 264 с.

108. Шеремет А. Д. Управленческий учет: учеб. пособ. / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., испр.и перер. – Москва:ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. — 512 с.

109. Шульга М. О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством / М. О. Шульга // Держава та регіони. – 2011. – №3. – С. 180-184

110. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі нормативних технологій: навч. посібник / Ю. П. Яковлєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.



## Додаток А

Таблиця А.1 - Характеристика напрямів аналізу в системі стратегічного контролінга

Напрямок стратегічного аналізу	Ціль стратегічного аналізу	Аналітичні завдання	Ефект від здійснення
1	2	3	4
Технічний	Визначення технічної обґрунтованості передбачених показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз місця розташування підприємства, його філіалів і підрозділів</li> <li>- установлення наявності і потреби в технологічному устаткуванні</li> <li>- обґрунтованість графіків введення інженерних і виробничих споруджень у дію</li> <li>- відповідність їх технічним і екологічним стандартам і нормам</li> <li>- визначення рівня кваліфікації фахівців, потрібних для обслуговування й експлуатації технологічних об'єктів</li> </ul>	Дозволить істотно знизити технологічні ризики, що можуть виникнути при реалізації намічених цілей
Комерційний	Визначення: перспектив ринку збуту продукції підприємства перспектив ринку сировини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунок точки беззбитковості;</li> <li>- розрахунок доцільності укладання договору купівлі-продажу товарів;</li> <li>- розрахунок обсягів збільшення продаж при оновленні асортименту продукції</li> </ul>	Визначає величину майбутніх витрат і доходів
Інституціональний	Оцінка організаційної, правової, політичної обстановки, у рамках якої буде здійснюватися діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення й опис різних елементів інституціонального середовища, у якій підприємство буде працювати в перспективі (вивчення нормативної бази, відносини з місцевою владою, партнерами і контрагентами)</li> <li>- вироблення політики в області висновку договорів і контролю за їхнім виконанням «вироблення рекомендацій з оптимізації організаційної структури підприємства і визначенню ролі підрозділів і посадових осіб, установлення ступеня їхньої відповідальності при реалізації цілей</li> <li>- ідентифікація можливих політичних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в ході своєї майбутньої роботи</li> </ul>	Зниження інституціонального ризику й у цілому скорочення витрат підприємства

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Соціальний	Розробка способів досягнення цілей підприємства, не суперечних інтересам соціального оточення і приносячи користь як зовнішнім, так і внутрішнім суб'єктам ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз соціокультурних і демографічних характеристик населення, що торкаються діяльність підприємства</li> <li>- визначення прийнятності цілей підприємства і передбачуваних способів їхнього досягнення для місцевої культури і відповідності їхнім соціальним нормам</li> <li>- аналіз зацікавленості місцевого населення в діяльності підприємства і готовність людей які брали участь у реалізації цілей підприємства</li> </ul>	Формування соціального середовища, сприятливої для розвитку підприємства і реалізації його стратегічних цілей
Екологічний	Виявлення видів продукції і діяльності, до яких пред'являються найбільш тверді вимоги в екологічному законодавстві	державна екологічна експертиза всіх планів підприємства » здійснення техніко-економічного обґрунтування проєктів будівництва, реконструкції, технічного переозброєння, розвитку і ліквідації підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення факторів впливу на навколишнє середовище</li> <li>- визначення вартості заходів щодо мінімізації шкідливих наслідків роботи підприємства</li> </ul>
Економічний і фінансовий (центральна частина процедур у системі стратегічного контролінгу)	Об'єднання воєдино усіх вигод і витрат майбутньої діяльності підприємства	Формування, оцінка й аналіз заходів, які варто прийняти для створення позитивного середовища діяльності підприємства	Визначення ефектів і особливостей, ; виявлених в інші - напрямках аналізу: технологічному, комерційному, екологічному, соціальному

## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ТОВ«Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-) показника 2017 року порівняно з 2016 роком		Відхилення (+,-) показника 2018 року порівняно з 2017 роком	
	сума, тис.грн	сума, тис.грн	сума, тис.грн	абсолютне, тис.грн	відносне, %	абсолютне, тис.грн	відносне, %
1.Капітал станом на кінець року, тис.грн.	5317	5198	5121	-119	-2,24	-77	-1,48
В.т.ч.1.1 Власний капітал	5035	4860	4891	-175	-3,45	31	0,64
1.1.1 Власний оборотний капітал	718	706	778	-12	-1,67	72	10,20
1.1.2 Нерозподілений прибуток або непокриті збитки	77	26	21	-51	-66,23	-5	-19,23
1.2 Позиковий капітал	282	338	230	56	19,86	-108	-31,95
в т.ч.1.2.1 Довгостроковий позиковий капітал;	0	0	0	0	0	0	0,00
1.2.2.Короткостроковий позиковий капітал	282	338	230	56	19,86	-108	-31,95
2.Майно станом на кінець року, тис.грн.	5317	5198	5121	-119	-2024	-77	-1,48
2.1Необоротні активи;	4317	4154	4113	-163	-3,77	-41	-0,99
2.2Оборотні активи;	980	1021	974	41	4,18	-47	-4,60
2.2.1Запаси;	584	679	684	95	16,27	5	0,74
2.2.2 Кошти в розрахунках;	138	154	165	16	11,59	11	7,14
2.2.3Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції;	266	199	135	-67	-25,19	-64	-32,16

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8
3.Трудові ресурси:							
3.1Середньооблікова чисельність працівників,осіб;	99	89	72	-4	-0,45	-3	-0,34
3.4Продуктивність праці	76,6	103,5	160,7	1,883	21,979	2,71	25,93
4.Економічні показники:							
4.1Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	7582	9208	11570	1626	21,45	2362	25,65
4.2Собівартість реалізованої продукції,тис.грн.	5961	7352	9288	1391	23,335	1936	26,33
4.3Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування, тис.грн.	82	30	24	-52	-63,415	-6	-20,00
4.4Чистий прибуток(збиток) тис.грн	77	26	21	-51	-66,234	-5	-19,23
4.5Рентабельність обороту,%	1,016	0,28	0,18	-0,736	-72,441	-0,1	-35,71
5.Фінансові коефіцієнти:							
5.1Автономії;	0,947	0,93	0,95	-0,017	-1,795	0,02	2,15
5.2Маневрування;	0,143	0,145	0,16	0,002	1,399	0,015	10,34
5.3Фінансового ризику.	0,056	0,069	0,047	0,013	23,214	-0,022	-31,88

## Додаток В

Таблиця В.1 - Аналітичний баланс ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки, тис.грн

Статті балансу	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (+,-)			
							показника 2017 року від показника 2016 року		показника 2018 року від показника 2017 року	
	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага,%	сума, тис.грн	відносне,%	сума, тис.грн	відносне,%
Актив										
1.Необоротні активи	4317	81,2	4154	79,9	4113	80,3	-163	-3,7	-41	-1
1.1 Залишкова вартість Основних засобів	3340	62,8	3415	65,7	3402	82,7	75	2,2	-13	-0,4
1.2 Незавершене будівництво	227	4,2	80	1,5	80	1,9	-147	-64,8	0	0
1.3 Нематеріальні активи	750	14,1	659	12,7	631	15,3	-91	-12,1	-28	-4,2
2. Оборотні активи	980	18,4	1023	19,7	974	19	43	4,4	-49	-4,8
2.1 Запаси	584	11	679	13,1	684	70,2	95	16,3	5	0,7
2.2 Дебіторська заборгованість	138	2,6	154	2,9	165	16,9	16	11,6	11	7,1
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	258	4,8	190	3,6	125	12,8	-68	-26,4	-65	-34,2
3. Витрати майбутніх періодів	20	0,4	21	0,4	34	0,7	1	0	13	61,9
БАЛАНС	5317	100	5198	100	5121	100	-119	-2,2	-77	-1,5

## Продовження додатку В

## Продовження таблиці В.1

Пасив										
1.Власний капітал	5035	94,7	4860	93,5	4891	95,5	-175	-3,5	31	0,6
1.1 Статутний капітал	2580	48,6	2580	47,8	2580	50,5	-	-	-	-
1.2 Капітал у дооцінках	1865	35	1819	36,8	1833	39,7	-46	2,7	14	1,6
1.3 Додатковий капітал	655	12,3	565	10,9	586	12	-90	-13,7	21	3,7
1.4 Резервний капітал	22	0,4	33	0,6	33	0,7	11	1,5	0	0
1.5 Нерозподілений прибуток	77	1,4	26	0,5	21	0,4	51	-66,2	-5	-19,2
Непокритий збиток	-164	-3,1	-163	-3,1	-162	3,3	-1	-0,6	1	-0,6
2. Позиковий капітал	282	5,3	338	6,5	230	4,5	56	19,8	-108	-31,9
2.1 Кредиторська заборгованість	87	1,6	99	1,9	72	31,3	12	13,8	-27	-27,3
2.2 Поточні зобов'язання	195	3,7	239	4,6	158	68,7	44	22,6	-81	-33,9
3. Доходи майбутніх періодів										
БАЛАНС	5317	100	5198	100	5121	100	-119	-2,2	-77	-1,5

## Додаток Г

Таблиця Г.1

Оцінка фінансового стану ТОВ «Данилевський» з урахуванням ступеню ліквідності активів за 2016 – 2018 рр.

Тип сталості	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	$A1 > П1$	$A1 > П1 + П2$	$A1 > П1 + П2 + П3$
2016	258 < 282	258 < 282	258 < 282
2017	190 < 338	190 < 338	190 < 338
2018	125 < 230	125 < 230	125 < 230
Нормальний	$A1 + A2 > П1$	$A1 + A2 > П1 + П2$	$A1 + A2 > П1 + П2 + П3$
2016	416 > 282	416 > 282	416 > 282
2017	365 > 338	365 > 338	365 > 338
2018	324 > 230	324 > 230	324 > 230
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 > П1$		$A1 + A2 + A3 > П1 + П2 + П3$
2016	1000 > 282	1000 > 282	1000 > 282
2017	1044 > 338	1044 > 338	1044 > 338
2018	1008 > 230	1008 > 230	1008 > 230
Кризовий	$A1 + A2 + A3 < П1$	$A1 + A2 + A3 < П1 + П2$	$A1 + A2 + A3 < П1 + П2 + П3$
2016	1000 > 282	1000 > 282	1000 > 282
2017	1044 > 338	1044 > 338	1044 > 338
2018	1008 > 230	1008 > 230	1008 > 230

## Додаток Г

Таблиця Г - Показники платоспроможності ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	нормативне значення	Відхилення (+,-) показника 2017 року від показника 2016 року		Відхилення (+,-) показника 2018 року від показника 2017 року	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,91	0,56	0,54	0,2-0,3	-0,35	-38,46	-0,02	-3,57
коефіцієнт термінової ліквідності	1,48	1,07	1,41	0,7-0,8	-0,41	-27,7	0,34	31,77
коефіцієнт загальної ліквідності	3,55	3,08	4,38	2,0-2,5	-0,47	-13,24	1,3	42,21
коефіцієнт ліквідності запасів	2,07	2,01	2,97	-	-0,06	-2,89	0,96	47,76
коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,56	0,52	0,72	-	-0,04	-7,14	0,2	38,46
коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	2,04	2,19	1,39	-	0,15	7,35	-0,8	-36,53
коефіцієнт мобільності активів	0,19	0,2	0,2	>0,5	0,01	5,26	0	0
коефіцієнт співвідношення активів	0,23	0,25	0,24	>1	0,02	8,69	-0,01	-4



## Додаток Д

Таблиця Д.1 - Узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення показника 2017 року від показника 2016 року	Відхилення показника 2018 року від показника 2017 року
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів, тис.грн	718	706	778	-12	72
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис.грн	718	706	778	-12	72
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис.грн	718	706	778	-12	72
Запаси, тис.грн	584	679	684	95	5
Надлишок (+) нестача(-) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис.грн	134	27	94	-113	67
Надлишок (+) нестача(-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис.грн	134	27	94	-113	67
Надлишок (+) нестача(-) власних оборотних, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис.грн	134	27	94	-113	67
Запас стійкості фінансового стану, днів	6,362	1,06	2,92	-5,302	1,86
Надлишок (+) нестача(-) джерел фінансування на 1 грн запасів, грн	0,229	0,04	0,14	-0,189	0,1
Номер типу фінансової ситуації відповідно до класифікації	абсолютний	абсолютний	абсолютний		

## Додаток Е

Таблиця Е.1 - Часткові показники фінансової стійкості ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Нормативне значення	Відхилення (+,-) показника 2017 року від показника 2016 року	Відхилення (+,-) показника 2018 року від показника 2017 року
Коефіцієнт економічної незалежності	0,947	0,931	0,955	>0,5	-0,016	0,024
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,053	0,061	0,045	<0,5	0,008	-0,016
Коефіцієнт фінансової залежності	1,056	1,072	1,047	<2,0	0,016	-0,025
Коефіцієнт фінансування	17,855	14,381	21,265	>1,0	-3,474	6,884
Коефіцієнт заборгованості	0,056	0,072	0,047	<1,0	0,016	-0,025
Коефіцієнт забезпеченості запасів	1,229	1,041	1,137	>0,8	-0,188	0,096
Коефіцієнт забезпеченості товарів	1,319	1,123	1,201	>0,5	-0,196	0,078
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,718	0,673	0,966	>0,5	-0,045	0,293
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,628	0,662	0,664	0,3-0,5	0,034	0,002
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у валюті балансу	0,738	0,793	0,798	0,8	0,055	0,005
Коефіцієнт маневреності	0,143	0,211	0,159	>0,5	0,068	-0,052

## Продовження додатку Е

## Продовження таблиці Е.1

Коефіцієнт інвестування	1,507	1,423	1,438	-	-0,084	0,015
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,813	0,961	0,879	-	0,148	-0,082
Коефіцієнт покриття запасів	1,229	1,041	1,137	-	-0,188	0,096
Коефіцієнт фінансової стійкості (I)	0,947	0,932	0,955	-	-0,015	0,023
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,000	1,000	1,000	-	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової стійкості (II)	17,855	14,381	21,265	-	-3,474	6,884
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,411	0,411	0,411	-	0,000	0,000
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,589	0,592	0,589	-	0,003	-0,003

## Додаток К

Таблиця К.1 - Показники рентабельності ТОВ «Данилевський» за 2016 – 2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+,-)	
				Показника 2017 року від показника 2016 року	Показника 2018 року від показника 2017 року
1.Середній розмір майна, тис.грн	5259	5257,5	5159,5	-1,5	-98
2. Середній розмір власного капіталу, тис.грн	4997	4947,5	4875,5	-49,5	-72
3.Середній розмір власного оборотного капіталу, тис.грн	851,5	711,0	741	-140,5	30
4.Середній розмір перманентного капіталу, тис.грн	4997,0	4947,5	4875,5	-49,5	-72
5. Середній розмір авансованого капіталу, тис.грн	4997	4947,5	4875,5	-49,5	-72
6.Середній розмір матеріальних оборотних активів, тис.грн	581	631,5	681,5	50,5	50
7.Середній розмір основних засобів, тис.грн	3182	3377,5	3408,5	195,5	31
8.Вартість виробничих ресурсів, тис.грн	3763,0	4009,0	4090,0	246	81
9. Виручка від реалізації, тис.грн	7582	9208	11570	1626	2362
10.Витрати, тис.грн	2215	2335	2696	120	361
11.Прибуток до оподаткування, тис.грн	82	30	24	-52	-6
12. Чистий прибуток, тис.грн	77	26	21	-51	-5
13.Рентабельність,%					
13.1 Продажу	1,1	0,3	0,2	-0,8	-0,1
13.2 Основних засобів	2,6	0,9	0,7	-1,7	-0,2
13.3 Оборотних активів	14,1	4,8	3,5	-9,3	-1,3
13.4 Виробничих ресурсів	2,2	0,7	0,6	-1,5	-0,1
13.5 Витрат	3,7	1,3	0,9	-2,4	-0,4
13.6 Активів	1,5	0,4	0,4	-1,1	0,0
13.7 Власного капіталу	1,5	0,5	0,4	-1,0	-0,1
13.8 Власного оборотного капіталу	9,0	3,7	2,8,	-5,3	-0,9
13.9 Перманентного капіталу	1,5	0,5	0,4	-1,0	-0,1
13.10 Авансованого капіталу	1,5	0,5	0,4	-1,0	-0,1

## Додаток Л

Таблиця Л.1

## Вплив факторів на рентабельність власного капіталу ТОВ «Данилевський»

Показник	2017 рік	2018 рік	Скоригований показник				Відхилення					
							усього	У тому числі за рахунок:				
			I	II	III	IV		Рентабельност і реалізації	Оборотності поточних активів	Загальної ліквідності	фінансової залежності	Фінансової автономії
Чистий прибуток, тис.грн	26	21	X	X	X	X	-5	X	X	X	X	X
Виручка від реалізації, тис.грн	9208	11570	X	X	X	X	2362	X	X	X	X	X
Поточні активи, тис.грн	1044	1008	X	X	X	X	-36	X	X	X	X	X
Поточні зобов'язання, тис.грн	338	230	X	X	X	X	-108	X	X	X	X	X
Капітал, тис.грн	5198	5121	X	X	X	X	-77	X	X	X	X	X
Власний капітал, тис.грн	4860	4891	X	X	X	X	31		X	X		X
Рентабельність власного капіталу, %	0,5	0,4	0,004	0,005	0,007	0,004	-0,1	-0,001	0,001	0,002	-0,003	0
Рентабельність виручки, %	0,3	0,2	X	X	X	X	-0,1	X	X	X	X	X
Оборотність поточних активів, раз	8,82	11,48	X	X	X	X	2,66	X	X	X	X	X
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,09	4,38	X	X	X	X	1,29	X	X	X	X	X
Коефіцієнт фінансової залежності	0,07	0,04	X	X	X	X	-0,03	X	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	1,07	1,05	X	X	X	X	-0,02	X	X	X	X	X

